جامعة العلوم الإسلامية العالمية
كلية الدراسات العليا
قسم الادارة

# أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة:
# تشاركية المعرفة كمتغير معدل

## "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية"

# The Impact of Organizational Culture on Total Quality Management Practices: Knowledge Sharing as a Moderate Variable

## "An Empirical Study on Operating Islamic Banking in Hashemite Kingdom of Jordan"

**إعداد**

**علي إحميد محمد قريشين**

**إشراف**

**الأستاذ الدكتور أسعد حماد أبو رمان**

**قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراة الفلسفة في**

**إدارة الأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية**

**تاريخ المناقشة: عمان: 2017/7/18م**

جامعة العلوم الإسلامية العالمية
كلية الدراسات العليا
قسم الادارة

# أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة:
# تشاركية المعرفة كمتغير معدل
## "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية"

إعداد
علي إحميد محمد قريشين

إشراف
الأستاذ الدكتور أسعد حماد أبو رمان

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراة الفلسفة في
إدارة الأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: عمان: 2017/7/18م

قرار لجنة المناقشـــة

# أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجـودة الشاملة: تشاركية المعرفة كمتغير معدل

"دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية"

# The Impact of Organizational Culture on Total Quality Management Practices: Knowledge Sharing as a Moderate Variable

**"An Empirical Study on Operating Islamic Banking in Hashemite Kingdom of Jordan"**

إعداد

علي إحميد محمد قريشين

إشراف

الأستاذ الدكتور أسعد حماد أبو رمان

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ:2017/7/18 م

أعضاء لجنة المناقشة :

| إسم الدكتور | | إسم الجامعة | التوقيع |
|---|---|---|---|
| 1- أ.د.أسـعد حماد أبو رمان | (رئيساً ومشرفا) | جامعة البـــــتراء | ..................... |
| 2- أ.د. فايز جمعة صالح النجار | (عضواً) | جامعة العلوم الإسلامية العالمية | ..................... |
| 3- د.محمد سليم خليف الشورة | (عضواً) | جامعة العلوم الإسلامية العالمية | ..................... |
| 4- د. بدر عايـد القعيـد | (عضواً خارجياً) | جامعة عجلـــون الوطنيـــة | ..................... |

**The world Islamic Science & Education University**
**Faculty of Graduate Studies**
**Dept. of Managment**

# The Impact of Organizational Culture on Total Quality Management Practices: Knowledge Sharing as a Moderate Variable

## “An Empirical Study on Operating Islamic Banking in Hashemite Kingdom of Jordan’’

**By**

**Ali Hemed Mohamed Greshen**

**Supervisor**

**Professor. As’ad Hammad Abu-Rumman**

**"A Dissertation Submitted in partial Fulfillment for Degree of Doctor in Business Administration Requirement at The World Islamic Science and Education University "**

**The world Islamic Science and Education University**

**Date of discussion:Amman:18/7/ 2017**

## نموذج التفويض

أنا الموقع أدناه **"علي إحميد محمد قريشين "** أفوض جامعة العلوم الإسلامية العالمية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

**التوقيع:**

**التاريخ:**

# الإهداء

**إلي روح والدي الطاهرة**

**إلي أمي الغالية... كي تقر عينها**

**إلي زوجتي الحبيبة... ساكنة نفسي**

**إلي أبنائي نعيمي الأظافر... زينة حياتي الدنيا**

**إلي إخوتي وأخواتي  الكرام... من أشدد بهم أزري**

**إلي كل من علمني حرفاً أضاء به دروبي... أساتذتي الكرام**

**إليكم أنتم أهُدي ثمرة هذا العمل المتواضع.**

# الشكر والتقدير

الحمد لله.... حمد الشاكرين الذاكرين، حمداً كثيراً طيبا مباركا فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، وآلائك التي لا تحد، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذه الأطروحة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

أتوجه بالشكر إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور: أسعد حماد أبو رمان، الذي له الفضل- بعد الله تعالى- مذ كان الموضوع عنوانا وفكرة إلى أن صار أطروحة فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الفضلاء وخاصة بقسم الإدارة فكل التبجيل والتوقير لكم، يا من صنعتم لي المجد، وبفضلكم فهمت معنى الحياة، استقيت منكم العلوم والمعارف والتجارب لأقف في هذه الدنيا عزيزاً كريماً، بفضلكم وجدت لي مكانة في هذه الحياة، فأنتم لم تعلموني حرفاً واحداً، بل علمتموني كل شيء، كما يوجب على الاعتراف بالفضل أن أشكر الأساتذة الفضلاء في جامعة العلوم الإسلامية العالمية رئاسة وعمادة بحث علمي وإدارة، الذين لم يألوا جهدا في توجيهي وإمدادي بما احتجت إليه.

وأتقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم على قبول مناقشة هذه الأطروحة، فهم أهل لسد خللها وتقويم عوجها وتهذيبها وتبيان مواطن القصور فيها، سائلا الله الكريم أن يجزئهم عني خير الجزاء.

وبأصدق المشاعر وبأشدّ الكلمات الطيبة النابعة من قلبي أتقدم بشكري وامتناني لمن كانوا سبب في استمرار واستكمال مسيرة حياتي العلمية، ومن وقفوا معي بأشدّ الظروف ومن حفزوني على المثابرة والاستمرار، أقدم لكم أجمل عبارات الشكر والامتنان فلكم كل الاحترام والتقدير.

# قائمة المحتويات

# قائمة الجداول

## قائمة الأشكال

# قائمة المختصرات

| الرقم | زمر الاختصار | العبارة |
|---|---|---|
| .1 | TQM | Total Quality Management |
| .2 | TQMP | Total Quality Management practices |
| .3 | OC | Organization Culture |
| .4 | KM | Knowledge Management |
| .5 | HRM | Human Resource Management |
| .6 | PDCA | Plan-Do-Check-Act |
| .7 | EFQM | Excellence Framework for Quality Management |
| .8 | SPSS | Statistical package for Social Siences |
| .9 | GATT | General Agreement on Tariffs and Trade |
| .10 | KAAPS | King Abdullah II Award for Excellence Private sector |
| .11 | KS | Knowledge sharing |
| .12 | JIT | Just in time |
| .13 | IFSB | مجلس الخدمات المالية الإسلامية |
| .14 | AAOIFI | هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية |
| .15 | ISO | شهادة مطابقة الجودة (الآيزو) |

## الملخص

## أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

## تشاركية المعرفة كمتغير معدل

### "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية"

**إعداد: علي إحميد محمد قريشين**

**إشراف : الأستاذ الدكتور أسعد حماد أبو رمان**

**تاريخ المناقشة: عمان:2017/7/18م**

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، إدارة العمليات، التحسين المستمر، دعم القيادة العليا، المعلومات والتحليل، التدريب والتعليم) وتشاركية المعرفة كمتغير معدل بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية، حيث تكون مجتمع الدراسة من المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية، وقد تم أخد عينة عشوائية بسيطة تمثلت في عدد(3) مصارف إسلامية اثنان منها محليان (البنك العربي الإسلامي الدولي، البنك الإسلامي الأردني) ومصرفاً عربياً واحداً هو (مصرف الراجحي). أما وحدة التحليل فهم من العاملين في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والدنيا). وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات،فقد وزعت (265) استبانة على عينة الدراسة، فيما بلغ العدد المسترد الصالح للتحليل الإحصائي (224) استبانة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية جاءت بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية،كما أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة السائدة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مقياس تشاركية المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية.

وأظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة،وأن تفاعل تشاركية المعرفة كمتغير معدل ساهم في تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الإسلامية المبحوثة، كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة للثقافة التنظيمية باختلاف اسم المصرف و وجود

فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية.

توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها:

العمل على تعزيز ثقافة تنظيمية مرنة قابلة لدعم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتسهم في تطوير النظام الإداري القائم، ضرورة أخذ القيادة العليا بزمام المبادرة للرفع من مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية وأثر الثقافة التنظيمية على المنظمة ككل وعلى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بوجه خاص، ضرورة اهتمام القيادة العليا بالمصارف الإسلامية العاملة في المملكة الأردنية بثقافة التطوير ومواكبة متطلبات التغيير حتى لا تعيق البرامج والخطط الموضوعة لتحيق أهداف المنظمة وتطلعاتها، تشجيع العاملين على تشارك المعرفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك ونشر ثقافة المشاركة، كذلك الاهتمام بسياسة التدريب والتعليم من خلال طرح البرامج التدريبية الكفؤة والفعالة وبطرق ممنهجة لصقل مهارات العاملين والرفع من قدراتهم ومستوياتهم العلمية والفنية مما سيؤثر بشكل ايجابي على رفع مستوى الجودة وضبطها، وتغيير سياسة الترقيات بحيث تشمل مدى مساهمة العاملين في عملية التشارك بالمعرفة وفي تقديم الحلول المبتكرة.

**الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تشاركية المعرفة، ممارسات إدارة الجودة الشاملة، المصارف الإسلامية، الأردن.**

# ABSTRACT

## The Impact of Organizational Culture on Total Quality Management Practices: Knowledge Sharing as a Moderate Variable

## “An Empirical Study on Operating Islamic Banking in Hashemit Kingdom of Jordan ’’

**Prepared By: Ali Hemed Mohamed Greshen**

**Supervised by: Professor. As’ad Hammad Abu-Rumman**

**Amman :18/7/2017**

This study aimed to know the Impact of organizational Culture (Hierarchical Culture, Market Culture, Groups Culture, Developmental Culture, Bureaucratic Culture) on Total Quality Management Practices (Focus on Customer ,process management, Continuous improvement, Support of senior leadership, information and analysis ,Training and Education) and Knowledge Sharing as a moderate variable on Jordanian Islamic Banking.

Materials and methods: The study on 3 Islamic banks in Jordan, and 2 of them considered as a nationally working banks which is (*the international Arabic Islamic bank, Jordan Islamic bank),* while the third one is international working bank (*alrajhi Islamic bank)*, the randomly chosen, proportional stratified sample was used, among the employee of the Islamic banks, at the high, middle, and low management levels, at the studied banks. For achieving study's aims, the main tool for data collection was the questionnaire form, the assessment forms were distributed and collected manually, (265) questioners were distributed to the study scale and the number of the filled and valid for statistical analysis was (224) questioners, which show a good response rate.

Results: the current study resulted in findings clarified that there is an effect with statistical indication of the importance of the organizational culture on total quality management practices, among the Islamic banks working in Jordan, the collected data was studied and statistically analyzed, it reporting that: the common level of the organizational culture in the assessed Islamic banks, a high score of proportionally importance was reported, with recorded arithmetic average as importance degree as the total quality management practices. on the other hand, the measuring level of the knowledge sharing recorded as slightly higher arithmetic average importance level than the previously mentioned factors. findings regarding the organizational culture have led to a statistically significant effect on the total quality management practices, in addition to the validity of the interaction of knowledge sharing as variable factor participate in improving the total quality management practices in the studied Islamic bank. The results consider the organizational culture, as statistically differ with the difference of the Islamic bank's name, while the total quality management differ in relation to the demographic differences, such as (age, education level, Experience) in the Islamic banks in Jordan.

Recommendations: Finally, the study offered a group of recommendations: the importance for using a flexible organizational culture able to reinforce the total quality management practices, as well as participating in the development of the recent management system, moreover, it records the importance of the leadership role and enhancing of the employee's improvement and awareness level, toward the organizational culture in the organization, and on the total quality management practices in a specific manner.

The extensive effectiveness of the leaders of the Islamic banks in Jordan, and their attention toward the development culture for a purpose of following and obtaining the change requirements, achieve the aims of the organization and don't interrupt the planned programs.

Enhance the knowledge sharing among the employee, and providing the required tools for that, as well as, sharing culture distribution is markedly importance process. Great awareness in the training and education, should be delivered, through a well qualified training programs, in a carefully studied plans, to polish the employee’s skills and improve their performance, educational and achievement levels, which will be positively reflected on the quality level improvement and control. Introduce a new system or change the promotions system, to include the employee’s participating in knowledge sharing process and providing innovative solutions.

**Keywords: Organizational Culture ,Total Quality Management, Knowledge Sharing , Islamic Banks, Jordan.**

# الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمــــة .

في ظل التطورات والتغيرات الجديدة التي تحيط بمنظمات الأعمال العصرية، كالعولمة، وثورة المعلومات، وحدة المنافسة، وظهور التكتلات الاقتصادية، فقد أدركت المنظمات بأنه من اللازم البحث عن متطلبات التأقلم و التكيف مع هذه التطورات و التغيرات سعياً منها لبناء القدرات الكفيلة بتحقيق التفوق والتميز والاستمرارية. إن الاهتمام بالجوانب السلوكية للعاملين هو مفتاح النجاح، فالمؤسسات اليابانية و الأمريكية والأوربية إرتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية إضافة للجوانب الاقتصادية والمالية، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى بسلوكيات الأفراد والجماعات بالمنظمة، ورسمت الملامح الرئيسية لثقافتها المنظمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وعادات واتجاهات أسهمت في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة .

إن إعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات تتمحور حول الأخذ بالمنهج الشمولي المتكامل، القائم بالأساس على إحداث التطوير والتغيير الإيجابي وبشكل جدري لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إيجاد أرضية صلبة تعكس البنية التنظيمية الإدارية والثقافية والاجتماعية سواء داخل التنظيم أو خارجه ما يوفر المناخ المناسب لإمكانية تطبيقها على صعد عدة، كتحقيق الربحية وتعزيز المركز التنافسي لرفع حصتها السوقية وتخفيض تكاليف التطوير والتكاليف الكلية ما يعكس التحسين الشامل والمستمر على أداء المنظمة.

إن منظمات الأعمال المعاصرة تحدد مكانتها بالقيمة المعرفية لها أو برأس المال الفكري الذي تمتلكه وتنظر إليه كمورد اقتصادي مهم جداً والذي تبحث المنظمات من خلاله على التطور والتحديث لتحديد معاني النجاح والتميز، فعملية التشارك بالمعرفة تعد إحدى العمليات الرئيسة ومورد مهم للتطوير التنظيمي، فهي لا تتوقف على كم المعلومات التي يتم تبادلها فقط، ولكن كونها المحفز علي تغيير التفكير وتناقل الخبرات والأفكار فيما بين الأفراد والجماعات في المنظمة، وهذا يتطلب تعاون الأفراد والجماعات لتحقيق المنفعة المتبادلة ورفع المستوي المعرفي لديهم، فالحماسة والاستعداد من قبل العاملين للتشارك بالمعرفة يعد أمراً مهماً بالنسبة للمنظمات وعصب التطوير والتحسين والنمو فيها.

إن من متطلبات العمل المصرفي الإسلامي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما جعلها تبحث باستمرار عن الطرق الكفيلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما زاد من حجم تطلعاتها ليس

فقط لتحقيق رغبات واحتياجات العملاء وتقديم الخدمات المميزة بما يفوق توقعاتهم ولكن امتد ليشمل العمليات والإجراءات والموارد البشرية والهياكل التنظيمية لخلق الميزة التفضيلية فيما بين المصارف وتحقيق القيمة المضافة.

من هنا يسعى الباحث إلى إجراء دراسة ميدانية هدفها التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، إدارة العمليات، التحسين المستمر، دعم القيادة العليا، المعلومات والتحليل، التدريب والتعليم) ومن خلال تشاركية المعرفة كمتغير معدل في البنوك الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

## 2.1 أهمية الدراسة .

تنبع أهمية هذه الدراسة من دراسة متغيراتها، فالثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، والثقافة البيروقراطية) وأثرها في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، (التركيز على العميل، إدارة العمليات، التحسين المستمر، دعم القيادة العليا، المعلومات والتحليل، التدريب والتعليم)، وتشاركية المعرفة كمتغير معدل.

بالإضافة لذلك تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية فلسفة العمل المصرفي الإسلامي، وآلية الجمع بين القيم الإسلامية من جهة واستخدام التقنيات العلمية والعالمية والمنتجات والخدمات المبتكرة من جهة أخرى لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات المصرفية المعاصرة.
- تتمحور أهمية الدراسة في فهم وتحديد أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية بحيث تساهم في تحديد الثقافة التنظيمية المناسبة لبيئة العمل المصرفي وتحديد شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.
- إن إعتماد إدارة الجودة الشاملة في التركيبة المنظمية لإدارة العمل المصرفي الإسلامي مهمة بمكان لفهمها ودراستها والتركيز عليها وإعطائها الأهمية القصوى بما يضمن إدخال التحسين والتطوير والتغيير المناسب على أداء الأعمال المصرفية الإسلامية وبما يعود بالفائدة المرجوة على هذه المنظمات.
- كذلك فإن الدراسة تستمد أهميتها من مدى مساهمة تشاركية المعرفة كمتغير معدل على إيضاح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث لا توجد إمكانية لتحقيق أهداف المنظمة بمنى عن مشاركة المعرفة واستخدام آليات وأساليب المشاركة المعرفية بكفاءة وفعالية.

إن كل هذه العوامل دفعت الباحث للقيام بهذه الدراسة والتي تتناول:

**أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في ظل تشاركية المعرفة كمتغير معدل.**

## 3.1 أهداف الدراسة.

يكمن هدف هذه الدراسة بالأساس في التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية، ومدى ارتباط ذلك بالثقافة التنظيمية وصولاً إلى معرفة أثر تشاركية المعرفة في بناء ثقافة تنظيمية متميزة للمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

**بالإضافة لذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:**

1- التعرف على مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

2- دراسة مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

3- دراسة أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

4- دراسة أثر الثقافة التنظيمية والدور المعدل لتشاركية المعرفة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

## 4.1 مشكلة الدراسة.

أن المؤسسات المصرفية بصفة خاصة قد تعاني من أزمات ومشاكل وصعوبات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرده ضعف الجانب الثقافي فيها وإهماله وضعف ثقافة العمل كفريق، وإبقاء المنظمة على نفس القيم والمعتقدات الثقافية، والتمسك بحالة من الثبات والجمود، وضعف القيادة، هذا من جانب بالإضافة إلي ضعف العملية التكاملية للعمليات الإدارية والإنتاجية وغياب التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة ما نعتقد انه يشكل فجوة ممثلة للحالة الصعبة لقياس الثقافة التنظيمية المرغوبة من جهة وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى.

فهذه الدراسة هي محاولة لتضييق هذه الفجوة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة ومحاولة فهم وقياس المتغيرات الرئيسية لموضوع الدراسة في البيئة المبحوثة، وكذلك من خلال تشاركية المعرفة بإدخالها كمتغير معدل قد يقلص الفجوة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهذا بحد ذاته يشكل دافع جوهرياً تجاه إعداد هذه الدراسة لأنه يشكل في حقيقته توجه جديد غائب عن الأطر الفلسفية والفكرية للمنظمات الحالية.

## 5.1. أسئلة الدراســة.

لا شك بأن للثقافة التنظيمية تأثيراً على العديد من المتغيرات التنظيمية فهي ذات أهمية بمكان لبحثها والوقوف على تأثيراتها، ومن خلال هذه الدراسة نسلط الضوء على ممارسات إدارة الجودة الشاملة كواحدة من المتغيرات الهامة التي أولها الباحثون اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة ومدى تأثرها بالثقافة التنظيمية وفي ظل وجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل.

لذا كان لابد من طرح التساؤل حول أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في ظل وجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل ومن خلال ذلك يمكن صياغة السؤال التالي:

**ما هو أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية في ظل وجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل؟**

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالـية :

1- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية؟

2- ما هو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية؟

3- ما هو مستوى أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة؟

4- ما أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة والدور المعدل لتشاركية المعرفة؟

## 6.1 فرضيات الدراســة.

اعتماداً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم بناء الفرضيات الرئيسية للدراسة بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية التي تسعى الدراسة لاختبارها.

### الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التركيز على العميل بالمصارف المبحوثة.

$H_01$-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على إدارة العمليات بالمصارف المبحوثة.

$H_01$-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التحسين المستمر بالمصارف المبحوثة.

$H_01$-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على دعم القيادة العليا بالمصارف المبحوثة.

$H_01$-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على المعلومات والتحليل بالمصارف المبحوثة.

$H_01$-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التدريب والتعليم بالمصارف المبحوثة.

**الفرضية الرئيسة الثانية:**

$H_02$: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضعيفاً.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_02$- 1: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التركيز على العميل ضعيفاً.

$H_02$- 2: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة العمليات ضعيفاً.

$H_02$- 3: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر ضعيفاً.

$H_02$- 4: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على دعم القيادة العليا ضعيفاً.

$H_02$- 5: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على المعلومات والتحليل ضعيفاً.

$H_02$- 6: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التدريب والتعليم ضعيفاً.

**الفرضية الرئيسة الثالثة:**

$H_03$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

**الفرضية الرئيسة الرابعة:**

$H_04$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية للثقافة التنظيمية باختلاف اسم المصرف.

**الفرضية الرئيسة الخامسة:**

$H_05$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لتشاركية المعرفة باختلاف اسم المصرف.

**الفرضية الرئيسة السادسة:**

$H_06$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية بأبعادها (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

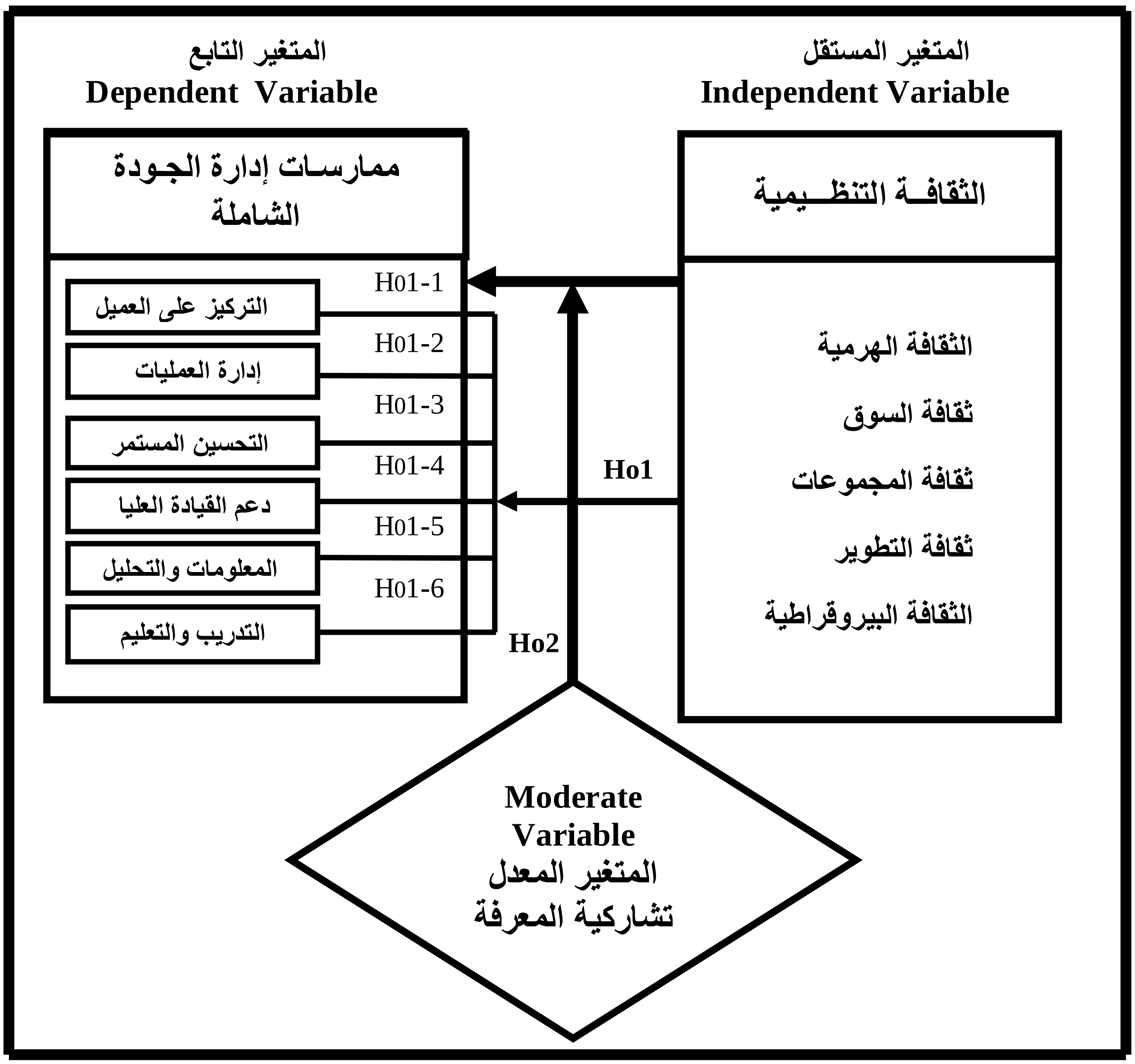
$H_06$-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي العمر في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

$H_06$-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي المؤهل العلمي في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

$H_06$-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي الخبرة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

## 7.1 أنموذج الدراسة.

**شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة**




المصدر: النموذج من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المذكورة أدناه.

**لقد تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير المستقل على دراسات:**

(الخفاجي،2009)،(المغربي،2010)،(الفريجات،اللوزي،2009)،(القريوتي،2009)،(العطية،2003)،(السيسي، 2009) (Cameron&Quinn,2006);(Denison, 2000);(Rashidi& et al. 2015); (Bosch et al. 2011); (Akgun et al. 2014); .

**كما تم الإستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع على دراسات:**

(جودة،2014)، (الحراحشة،2011)، (الدرادكة، شلبي، 2002)، (رضوان،2012)، (زيدان،2009)، (علوان،2016)، (حمود،2009)، (الحداد،2009)، (الحنيطي، 2012)، (عبدالله، 2014)، (السكارنة، 2009)، (برحومة والزهراء، 2012)، (محمد، 2015)، (الشيباني، 2016)، (Foster, 2013) (Chen. 2015) (Prajogo & McDermott, 2011) .

**وتم الاستناد في تحديد المتغير المعدل على دراسات:**

(الطاهر، 2012)، (عليان، 2012)،(بدير،2010)، (الأكلي،2008)، (الزيادات،2008)،(الكبيسي،2011)، (Boateng &Agyemang, 2015); (Kumar &Che Rose, 2012); (Wu &Lin, 2013). (Mueller.J,2012).

## 8.1 التعريفات الإجرائية.

لأغراض هذه الدراسة تم تحديد التعريفات الإجرائية، كما يراها الباحث، لجميع المتغيرات المستقل والتابع والمعدل.

**1.8.1. الثقافة التنظيمية (Organization Culture):** أنها مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناءاً على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، ما يتيح للمنظمة سبل التكامل الداخلي لمواردها ومعالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية.

**2.8.1. الثقافة الهرمية (Hierarchical Culture):** هي التوجه المنظمي نحو درجة عالية من المركزية والرسمية والسعي نحو تحقيق التوازن والسيطرة من خلال النمط القيادي المنسق والمنظم للتوجهات الرئيسية التي تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والإجراءات والاتصالات بحيث يضمن لهذه الثقافة العمل وفقا للتكوين والتوجه المنظمي.

**3.8.1. ثقافة السوق (Market Culture):** هي المنظور الخارجي الذي تتمكن المنظمة من خلالها تمييز كافة البيئة السوقية والبيئة التنافسية للمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية بهدف إنتاج منظومة مؤسسية رائدة في السوق.

**4.8.1. ثقافة المجموعات (Groups Culture):** هي درجة التجانس والاندماج الداخلي بين أفراد المؤسسة المصرفية متضمنة الولاء والثقة، والتمكين والمشاركة بحيث تحفظ بذلك وفي قمة أولوياتها الأداء وقياسه ودرجة التجانس لكل مؤسسة مصرفية.

**5.8.1. ثقافة التطوير (Developmental Culture):** هي قدرة المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية على التكيف والتغيير مع محافظة التركيز على البيئة الخارجية ومدى شموليتها للأسس المحفزة والإبداع والتنويع والنمو.

**6.8.1. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture):** هي تلك الثقافة التي تركز على مبادئ البيروقراطية والهيكل التنظيمي والالتزام الصارم والتنظيم المحكم بشكل منتظم (روتيني) في المستويات الإدارية المختلفة للمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

**7.8.1. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):** هي العملية التي ينظر للمنظمة فيها كوحدة واحدة متكاملة تتصف بالشمولية لكافة العمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر بهدف الوصول إلى المستوى الذي يفوق توقعات العملاء.

**8.8.1. التركيز على العميل (Customer focus):** هي العملية التي تُعنى بإعطاء احتياجات ورغبات العميل أو المستفيد النهائي الأهمية القصوى وتلبية تلك الاحتياجات والرغبات للوصول إلى إرضاءه.

**9.8.1. إدارة العمليات (Process Management):** هي الإدارة الهادفة التي يتم من خلالها التركيز على تخطيط وتحسين الجودة، متضمنة عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والرقابة والجدولة والصيانة وتنميط آفاقها وتوثيق كافة العمليات المتعلقة بها.

**10.8.1. التحسين المستمر (Continuous improvement):** هو قدرة التنظيم على تصميم نظام يشمل التحسين الإضافي والتحسين المعرفي المتطور الذي يحقق بإستمرار رضا الزبون وصولاً إلي الأداء الأمثل.

**11.8.1. دعم القيادة العليا (Support of senior Leadership):** هو إيجاد مناخ جيد للعمل من خلال القيادة الجيدة بحيث يتم وضع وتعميم ونشر سياسة الجودة لضمان تنفيذ العمليات وضمان تأسيس نظام جودة كفؤ وفعال يرتكز على احتياجات العميل بالدرجة الأولى وإضفاء صفة الالتزام بممارسات إدارة الجودة الشاملة.

**12.8.1. المعلومات والتحليل (Information and analysis):** توافر وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة يمكن من خلالها ضبط جميع العمليات داخل المنظمة وإمكانية تحليل التأثيرات التي تتطلبها عملية ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

**13.8.1. التدريب والتعليم (Training and Learning):** هي العملية التي يتم من خلالها تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف وزيادة جاهزية الموارد البشرية بما يحتاجون إليه من طرائق علمية حديثة للرفع من المستوى المعرفي لديهم لأداء أعمالهم ولتحقيق الأهداف التي تطمح المؤسسات المصرفية لبلوغها.

**14.8.1 تشاركية المعرفة (Knowledge Sharing):** هي عملية جمع المعرفة والتبرع بها ونقلها بشقيها الصريح والضمني فيما بين الأفراد أو دوائر إدارية أو بين المنظمات، هذا التشارك يكون فاعلاً شرط أن يفهم المستَقبل المعرفة المنقولة إليه مع قدرته على استخدام تلك المعرفة.

## 9.1 حدود الدراسة.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية وهي (البنك العربي الإسلامي الدولي، البنك الإسلامي الأردني، مصرف الراجحي).

**الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالعاملين بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية للمستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

**الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك تشاركية المعرفة كمتغير معدل في المصارف الإسلامية العاملة بالأردن.

**الحدود الزمنية:** الفترة التي استغرقتها الدراسة لتوزيع الإستبانات وجمع البيانات، وهي الفترة الممتدة من 22-3- 2017 ولغاية 18-5-2017.

## 10.1 محددات الدراســة.

– شملت الدراسة المصارف الإسلامية المبحوثة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وبفروعها المتعددة.

– إن نتائج هذه الدراسة قابلة للتعميم على المصارف الإسلامية المبحوثة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية فقط، ذلك لأن العينة تمثل الغالبية العظمي من مجتمع الدراسة.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

### 1.2 الدراسات العربية

**دراسة الشعار، النجار (2015) بعنوان: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن).**

هدفت هذه الدارسة التعرف إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن، حيث تكون مجتمع الدارسة من المصارف العاملة وعددها (26) مصرفا، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة من مجتمع الدارسة كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية (الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد والانحدار المتدرج إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعا. كما تبين أن الأهمية النسبية للإبداع التكنولوجي كانت مرتفعة أيضاً.

كما أظهرت نتائج الدارسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي تبين أن التخطيط الإستراتيجي الشامل، مشاركة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر كان لهما الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني الإدارت العليا بالمصارف برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بعملية الإبداع التكنولوجي وبشكل مستمر ومتجدد، وتشجيع تقديم الافكار الإبداعية والاهتمام بها من خلال توفير البيئة المناسبة لتشجيع عملية الإبداع.

**دراسة الشيباني (2015) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي: القدرات الإبداعية للأعمال كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، المعلومات والتحليل، إدارة العمليات، التركيز على الموارد البشرية، التحسين المستمر، العلاقة مع المزودين، التركيز على العملاء) في الأداء الإبداعي، والقدرات الإبداعية للأعمال كمتغير معدل في أداء شركات الصناعات الغذائية بالأردن، وكذلك التعرف إلى الاختلافات في تقييمات الشركات المبحوثة للأداء الإبداعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات العاملة في الصناعات الغذائية، بينما تمثلت عينة الدراسة في الشركات المساهمة العامة المحدودة

للصناعات الغذائية والمدرجة بسوق بورصة عمان بالأردن والبالغ عددها (7) شركات، أمَا وحدة التحليل فهم من العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا). وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات المطلوبة وبلغ عددها (123) استبانة تم تحليلها إحصائياً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة اهتمام عالي لممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل المستجيبين في الشركات عينة الدراسة، كما تبين وجود درجة اهتمام متوسطة للأداء الإبداعي والقدرات الإبداعية للأعمال. وبينت نتائج الدراسة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء الإبداعي في الشركات المبحوثة، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي المرتبط بالعمليات، وتبين بأن إدارة العمليات، ودعم الإدارة العليا، والعلاقة مع المزودين كان لهم الأثر الأكثر، وأظهرت النتائج أيضاً بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي المرتبط بالمنتجات، وتبين بأن التركيز على الموارد البشرية، والعلاقة مع المزودين، وإدارة العمليات كانت الأكثر أثراً. كما بينت النتائج بأن تفاعل القدرات الإبداعية للأعمال كمتغير معدل أسهم في تحسين الأداء الإبداعي، والأداء الإبداعي المرتبط بالعمليات والمنتجات.

أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات المبحوثة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها والالتزام بها في كافة المستويات الإدارية لتعزيز الأداء الإبداعي، كما أوصت الدراسة بالعمل على تنمية قدراتها الإبداعية للأعمال.

**دراسة بورغدة، و دريس (2015) بعنوان: أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر.**

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة ضمت كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والإطارات. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة.حيث وجد أثر ايجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية العاملين، وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، أوصت الدراسة بتضمين جانب التخطيط والتوجيه من قبل الإدارة العليا لآلية تشارك المعرفة.

**دراسة الخلايلة، و همشري (2014) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وتكون مجتمع

الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي 2008-2009، وعددهم (415) موظفا، مثلوا عينة الدراسة، استجاب منهم (321) فرداً، ما نسبته (77.3%).

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وحازت جميع مجالاتها على درجة توافر متوسطة أيضاً وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة، وحازت جميع مبادئها على درجات متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بالجامعات المبحوثة.

**دراسة بني عيسي، وأبا زيد (2014) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، بالإضافة إلي معرفة مدى توافرها والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تمثل مجتمع الدراسة في قطاع البنوك العاملة في الأردن أما عينة الدراسة فهي البنوك (التجارية والإسلامية) وعددها (13) بنكاً، تمثلت وحدة المعاينة في العاملين في البنوك الأردنية، اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لقياس أثر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في أداء العاملين، ومعرفة مدى توافرها في القطاع المصرفي الأردني.

وأظهرت الدراسة عدد من النتائج من أهمها:

- اتجاهات العاملين في البنوك إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة إيجابية وبدرجة تأثير مرتفعة نحو وجود أثر ذا دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.
- وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو وجود أثر ذا دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وتبين أن الالتزام العاطفي أكثر أنماط الثقافة التنظيمية تأثيراً في تحسين أداء العاملين، وأن الالتزام التنظيمي السائد هو الالتزام العاطفي.

**دراسة عبدالله (2014) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية للشركات: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات القطاع الخاص الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في مجال الصناعة

بالأردن، وكذلك التعرف على مستوى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لدى هذه الشركات والبالغ عددها (109) شركة، ودراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الاستراتيجيات التنافسية لشركات القطاع الخاص المعنية، ولقد تم تحليل (273) استبانة صالحة للتحليل من بين (297) استبانة.

توصلت الدراسة إلي وجود اهتمام عالي بإدارة الجودة الشاملة من قبل العينة المستجيبة، ووجود أثر ذا دلاله إحصائية لإدارة الجودة بأبعادها الثلاث (جودة الأداء، التركيز على الزبون، التحليل المستمر) في تحقيق الميزة التنافسية للشركات عينة الدراسة، وقد جاء مبدأ جودة الأداء المبدأ الأكثر تأثيراً في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية للشركات عينة الدراسة، يليه مبدأ التركيز على الزبون، في حين أظهر مبدأ التحسين المستمر ضعيف التأثير، وبينت الدراسة أيضاً اعتماد الشركات عينة الدراسة بشكل أساسي في بناء مزاياها التنافسية على تحقيق إستراتيجية التمايز، بينما لم تعتمد في بناء مزاياها التنافسية على تحقيق إستراتيجية القيادة بالكلفة الكلية.

أوصت الدراسة بدعوة الإدارة العليا بالشركات المدروسة إلى تمكين الإدارات الوسطى من القيام بدورها الهام في نشر ثقافة الجودة وقيادة فرق العمل التي تعمل على تنفيذ معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والالتزام بتوظيف جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالأخص مبدأ التحسين المستمر.

**دراسة العمري (2013) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية في الأردن وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداتين: الأولى لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية، اشتملت على (48) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، والثانية لقياس مدى تطبيق الجامعات الأردنية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة، اشتملت على (36) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي (الإدارة، إدارة العلاقات، أنظمة الجودة)، وتم تحقيق معاملات الصدق والثبات لأداتي الدراسة.تكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وهي جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة اليرموك وجامعة آل البيت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة في مجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأولى مجال إدارة العلاقات، وفي المرتبة الثانية مجال إدارة الإدارة، وفي المرتبة الأخيرة مجال إدارة البيئة. كما تشير النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة حيث جاء في المرتبة الأولى مجال إدارة العلاقات وفي المرتبة الثانية مجال الإدارة وفي المرتبة الأخيرة مجال أنظمة الجودة.كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

**دراسة عباينة، وحتاملة (2013) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية الأردنية.**

هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد- الأردن. شمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، تم توزيع (235) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة،خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نمط الثقافة السائدة في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

**دراسة أبوزيادة (2012) بعنوان: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي"دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية. بلغ عدد أفراد الدراسة (114) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، فقد جاء هذا التطبيق بشكل عام بدرجة متوسطة كما أن، اتجاهات المبحوثين في هذه المصارف

نحو مستوى فاعلية إدارة الوقت و الأداء الوظيفي تتصف بدرجة عالية، كما تبين يوجد أنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك تبين وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت و الأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعتين والأداء الوظيفي، وكان لفاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعتين الأثر الأكبر على الأداء الوظيفي، مقارنة بكل من أثر فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة كل على انفراد على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية.

**دراسة الحنيطي (2012) بعنوان:أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.**

جاءت هذه الدراسة بغرض التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية، وهدفت للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (أنظمة المعلومات، الهياكل التنظيمية، أنظمة المكآفات، العمليات، الموظفين، والقيادة) على إدارة المعرفة في هذه الوزارات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها وإدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة تعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغير المسمى الوظيفي.

**دراسة برحومة و الزهراء (2012) بعنوان: دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونات.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق والتميز لمنظمات الأعمال، وتتضمن الدراسة عرضاً نظرياً لمفهومي التغيير التنظيمي وتغيير الثقافة التنظيمية، وجانب تطبيقي يتناول مدى استجابة المؤسسة الجزائرية (كوندور) لمتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين وتطوير أدائها، لقد تم جمع البيانات اللازمة من المؤسسة عن طريق توزيع استبانة صممت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من 110 من العاملين في مختلف المستويات بالمؤسسة، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.توصلت الدراسة إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بمؤسسة (كوندور) خلال فترة الدراسة.

**دراسة خميس (2012) بعنوان:تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك "ISO 14001".**

هدفت الدراسة إلي تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في البيئة العراقية، من خلال التطبيق في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، وقد استخدمت الدراسة (القيم، الاتجاهات، تمكين العاملين، التوجه نحو الفريق والتعلم التنظيمي) أبعاداً للثقافة التنظيمية في حين استخدمت (السياسة البيئية، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص والإجراءات) أبعاداً للإدارة البيئية، واختبرت فرضياتها الرئيسية القائمة على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، وتوصلت الدراسة بقبول الفرضية الرئيسية والتي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، كما أشارت إلي قبول الفرضيات الفرعية جميعها، والتي تشير إلى وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، الاتجاهات، تمكين العاملين، التوجه نحو الفرق، والتعلم التنظيمي) في تبني الإدارة البيئية مرتباً تصاعدياً (تمكين العاملين، التعليم التنظيمي، التوجه نحو الفريق، الاتجاهات التنظيمية، القيم التنظيمية).

**دراسة أبو زيادة (2011) بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، تم الاعتماد على الاستبانة كأداء لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (112) مديراً. توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (أقناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية.(الرضاء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير ألابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي). أوصت الدراسة بضرورة قيام المصارف التجارية الفلسطينية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهادف نحو تحسين الأداء التنظيمي.

**دراسة الحواجرة، شلاش وعصام (2011) بعنوان: أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية " دراسة ميدانية ".**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة (التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة بين الأطراف المتعاقدة) على تعزيز نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية، تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات حيث بلغ عدد عينة الدراسة (177) تمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية الأردنية. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي للتشارك في المعرفة بأبعادها المختلفة والقدرة التنظيمية على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية في البنوك الأردنية، أوصت الدراسة بالاهتمام بجانب الشراكة مع الأطراف المزودة لنظم المعلومات التسويقية والاهتمام بالتدريب والتعليم كأبعاد داخلية للمعرفة.

**دراسة الحواجرة، الزيود، الحوري وشلاش (2011) بعنوان: أثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام: دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية.**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التزام ودعم الإدارة العليا لتحقيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بأدنى معدل عيب في المنتج وأعلى معدل للربحية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات مستندة إلى مقياس ليكرت الخماسي، وكان هناك (164) مديراً مستجيباً في مدينة سحاب الصناعية. وقد أظهرت الدراسة نتائج منها، أن الشركة التي لديها التزام ودعم قويان من قبل الإدارة العليا تحقق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى خفض العيوب إلى حدها الأدنى وزيادة معدل الأرباح إلى حدها الأعلى.

**دراسة العطوي و الشيباني (2010) بعنوان: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية " دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء".**

هدفت الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة، ضمت عينة الدراسة (120) عضو هيئة تدريس في جامعة كربلاء.وقد استخدمت أداء تقييم الثقافة التي يرمز لها (OCAI) لتحديد ثلاث خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة أو المفضلة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة الكيفية التي يحدد بها الملاك التدريسي ثقافة الجامعة الحالية والثقافة المفضلة التي يجب أن تكون خلال السنوات الخمس القادمة، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك بأن

الثقافة السائدة هي الثقافة الهرمية فهي المهيمنة في الجامعة فيما ستكون ثقافة المجموعة أو القبيلة هي الثقافة المهيمنة مستقبلا.

**دراسة المدَن و موسى (2010) بعنوان:قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج) دراسة حالة.**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج) من وجهة نظر العاملين فيها. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز والعمليات، العاملين والقيادة). في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، أجريت الدراسة على عينة عددها (270) موظفاً من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في إدارة المعرفة. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين العوامل الثقافية التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

**دراسة صويص، فلاق، قواسمي و صويص (2010) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول (دراسة حالة).**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.تكونت عينة الدراسة من (288) مفردة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول " سوناطراك"، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين المتغير المستقل، وهو الثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي إلي المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

## 2.2 الدراسات الأجنبية

**Winfred (2016). Organizational Culture, Strategy Implementation and Commercial Bank Performance in Zimbabwe.**

**الثقافة التنظيمية، تطبيق الإستراتيجية وأداء المصرف التجاري في زمبابوي.**

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير الثقافة التنظيمية وتطبيق الإستراتيجية في أداء المصرف التجاري في زمبابوي، من خلال دراسة أربعة عوامل رئيسية للثقافة التنظيمية وهي (ثقافة القدرة على التكيف، ثقافة المهمة، ثقافة المشاركة، وثقافة الاتساق والتجانس) وتطبيق الإستراتيجية بأبعادها الثمانية (التمكين، التوجه نحو الفريق، الاتفاق، الأهداف، التنسيق، التغيير، التعلم، التركيز على العميل) وقياسها إحصائياً. تم توظيف طريقة الانحدار العادي لتحديد نموذج الاقتصاد القياسي وتأثير العوامل على أداء المصرف، تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي أعدت لأغراض الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية، وتطبيق الإستراتيجية كان لهما تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء المصرف التجاري بزمبابوي. كما أظهرت نتائج الدراسة كذلك إلى حقيقة مفادها أن البيئة الديناميكية التي يعمل فيها المصرف التجاري بزمبابوي تجعل من تأثير الموارد غير الملموسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

**Aydin, Ucuncu and Tiryaki (2015). Application of total quality management practices in Turkish Forest products industry.**

**تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في صناعة منتجات الغابات التركية.**

هدفت الدراسة إلى البحث في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في قطاع منتجات الغابات، حيث ركزت الدراسة على العنصر البشري باعتبار أن الأولوية القصوى يحملها هذا العنصر وبالتالي فإن مسؤولية الجودة تقع على عاتق العاملين بهذه الشركات. استخدمت الاستبانة لعدد (377) مهندس ومزارع لعدد (14) شركة التي تستخدم معايير شهادة مطابقة الجودة الآيزو ISO 9001: 2000. وتشير الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتي تأخذ مكانها في الشركات التركية العاملة بمنتجات الغابات تصنف تحت ستة عوامل هي (التركيز على العميل، الناس، القيادة، التحسين المستمر، المشاركة الكاملة، فرق العمل) والمراجعة والتدقيق على توزيع الأنشطة المتعلقة بالإنتاج. أظهرت الدراسة أن الشركات المشاركة تستخدم توجيه العملاء لممارسات إدارة الجودة الشاملة وأن الناس وفرق العمل أتت في المقدمة كمستهدف للتحسين المستمر.

**Chen (2015). The relationships among JIT, TQM and production operations performance: An empirical study from Chinese manufacturing firms.**

**العلاقة بين الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة الجودة الشاملة وأداء عمليات الإنتاج: دراسة تطبيقية على شركات التصنيع الصينية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة وأداء عمليات الإنتاج استنادا إلى بيانات المسح من شركات التصنيع الصينية، وطرق التنفيذ الفعال للإنتاج في الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة للشركات في البلدان النامية. وقد تم جمع استبيانات من (173) شركة صناعية صينية، أظهرت النتائج أنه ومن جهة الوقت المناسب فإنه يؤثر إيجابيا على إدارة الجودة الشاملة وأداء عمليات الإنتاج من ناحية أخرى، على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة كان لها علاقة إيجابية مع أداء عمليات الإنتاج، كما تبين الدراسة الاستقصائية أيضا أن العلاقة بين الإنتاج في الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة علاقة تكميلية، أي أن الإدارة المشتركة بين الوكالات وإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يستفيد كل منهما من الآخر في شركة ما.

**Mousavi, Hosseini and Hassanpour (2015). On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches.**

**حول أثار الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: تجربة إيرانية في فروع بنك المدينة.**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف ولقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام نموذج (Denison) بأبعاده (المشاركة، التناسق، التكيف، المهمة) للثقافة التنظيمية كمثال للدراسة، كذلك لدراسة وتقصي الأداء تم استخدام نموذج (EFQM) وهذا النموذج يقيم الأداء في مساحتين مختلفتين من حيث العوامل المساعدة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عاملي المشاركة والتكيف لها تأثير واضح على الأداء المصرفي وباقي المكونات للثقافة التنظيمية كان لها تأثيراً بشكل غير مباشر.

**Tong, WahTak and Wong (2015). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong.**

**أثر تشاركية المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضاء الوظيفي: من وجهة نظر الممارسين للإدراك المعلوماتى والاتصالات والتقنية في هونـج كـونـج.**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تشاركية المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضاء الوظيفي وتقترح الدراسة بأنه من خلال ذلك من الممكن أن تُاخذ الإستراتيجية المناسبة مكانها من خلال صناع القرار لتحسين أداء الشركات.تتضمن الدراسة أبعاد كل من: الثقافة التنظيمية، مشاركة المعرفة، الرضاء الوظيفي، وكذلك المعلومات الديموغرافية. جمعت البيانات لعدد (288) استبانة المعدة لذلك والتي وزعت عن طريق الانترنت " إدارة شبكة الذات"، وقد أظهرت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية تؤثر وبشكل كبير على تشاركية المعرفة والرضاء الوظيفي، فيما أظهرت الدراسة أن تشاركية المعرفة تلعب دوراً مهماً كوسيط بين الثقافة التنظيمية والرضاء الوظيفي. توصلت الدراسة تحديد الأدلة التجريبية كدليل لأصحاب أو أرباب العمل والمدراء باتجاه تعاوني وثقافة تنظيمية ذات منفعة، أوصت الدراسة برفع مستوى تشاركية المعرفة وتطبيقاتها وكذلك بالاتجاه نحو إستراتيجية الموارد البشرية المستدامة.

**Alotaibi (2014). Impact on Quality Culture of Total Quality Management Practices Factors.**

**التأثير في ثقافة الجودة بعوامل ممارسات إدارة الجودة الشاملة.**

هدفت الدراسة إلى البحث في ممارسات إدارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة من وجهة نظر المقاولين بالمملكة العربية السعودية. تشير الدراسة إلى أن تحسين الجودة يتحقق من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرغم من أن العديد من الأبحاث والدراسات التي تحاول إثبات ذلك لا تزال ضعيفة. وظفت هذه الدراسة طريقة الاستبانة لجمع البيانات من خلال وزارة الحكم والشؤون المحلية، تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة.

**Dabestani, Taghavi and Saljoughian (2014). The relationship between total quality management critical success factors and knowledge sharing in a service industry.**

**العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة ومشاركة المعرفة في قطاع صناعة الخدمات.**

تتحقق الدراسة الحالية من أدوار الموظفين المختلفة في تقدير تشارك المعرفة وفي ميلهم إلى استخدام عوامل النجاح الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة. فالنتائج تشير إلى أن شرطا مسبقا للنجاح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو تبادل المعرفة في المنظمة، كما أن طبيعة المعرفة وتفاعلاتها مع إدارة الجودة الشاملة لم يتم التحقيق فيها بشكل صحيح، ومن أجل القيام بذلك، تم تقسيم تشاركية المعرفة إلى فئتين هما الصريحة والضمنية، وتم اختيار موظفي قسم تكنولوجيا المعلومات في واحدة من أكبر الشركات في الشرق الأوسط وتجميعها على أساس خصائص تقاسم المعرفة. وعلاوة على ذلك، تم تحديد عشر فئات لمراكز إدارة الجودة الشاملة، وتم قياس تقدير الموظفين لمراكز الخدمات المجتمعية. تم جمع البيانات من خلال استبيانين. وأشارت النتائج إلى أن كلا من تشاركية المعرفة الضمنية والصريحة يرتبط ارتباطا إيجابيا بتقدير عوامل النجاح الحاسمة، كذلك فإن الزيادة المتزامنة في كلى النوعين يمكن أن تحمل نتائج إيجابية مثمرة.

**Wagner, Mannion, Hammer, Groene, Arah, Dersarkissian & DUQuE Project Consortium (2014). The associations between organizational culture, organizational structure and quality management in European hospitals.**

**الترابط بين الثقافة التنظيمية، الهيكلية التنظيمية وإدارة الجودة في المستشفيات الأوربية.**

هدفت الدراسة إلى فهم التداخل بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وكذلك إدارة الجودة في المستشفيات الأوربية، استخدمت نماذج مختلفة ومستويات متعددة وكذلك دراسة الأقسام بالمستشفيات عن طريق الملاحظة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه من خلال المستشفيات المشاركة 33% لديها ثقافة المجموعة الصفة الغالبة، 26% هي ثقافة منفتحة وتنموية، 16% هي الثقافة الهرمية، 25% ثقافة منطقية أو عقلانية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة بأن أنواع الثقافة ليس لها ارتباط ذو دلالة إحصائية مع مخرجات الدراسة، بعض الخصائص الهيكلية كانت مرتبطة بتنمية نظم إدارة الجودة.

**Akgun, Huseyinince, Imamoglu & Kocoglu (2014).The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance.**

**الدور الوسيط للقدرة على التعلم والأعمال المبتكرة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي.**

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة جذب العديد من الأبحاث في مختلف التخصصات، فالدراسات التي اهتمت بأثر إدارة الجودة الشاملة على العمليات والأداء للشركات، تفاوت المنظور على علاقة إدارة الجودة الشاملة بقوة الأداء المالي، في هذه الدراسة تم اقتراح علاقة مترابطة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة على التعلم والابتكار للأداء المالي للشركة والذي يؤثر على علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي.وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على قدرات التعلم التنظيمي وقدرة الشركات على الابتكار.

**Al-Bourini, Al-Abdallah and A.Abou-Moghli (2013).Organizational culture and total quality management (TQM).**

**الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق هذه الأهداف صممت استبانة ووزعت على العاملين بهذه الشركات وفي كافة المستويات الإدارية، توصلت الدراسة للعديد من النتائج أحد أهم هذه النتائج كانت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم المعنوية، دعم القيم وتعزيزها، قيم الانضباط، قيم الأساليب الحرة) في إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين الأردنية، أظهرت الدراسة فروقات ذو دلالة إحصائية لمستوى أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين الأردنية تنسب للفرو قات في المتغيرات المهنية (المستوى المهني، سنوات الخبرة).

**Leskaj Etleva, Lipi Ilirjan, and Ramaj rudina (2013). Features of organizational culture and their impact on banking system performance.**

**ملامح الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء النظام المصرفي.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة السائدة في القطاع المصرفي في مدينة فلورا جنوب ألبانيا، وتأثير هذه الثقافة على أداء هذا القطاع. وقد استندت الدراسة على أنموذج (Denison). لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية الأربع (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس،

التكيف، والمهمة). ولقياس أداء العاملين في القطاع المصرفي فقد اعتمدت الدراسة (الربحية، الجودة، المبيعات، ورضا العاملين)، وتوصلت الدراسة إلى إن سمة التكيف كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، تؤثر وبشكل كبير على مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي، كما إن المهمة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، تؤثر وبشكل كبير على مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي.

**Khosla (2013). A Comparative Study of Differences in Organizational Culture of Public and Private sector Banks.**

**دراسة مقارنة للإختلافات في الثقافة التنظيمية بين قطاعي المصارف العامة والخاصة.**

تحلل هذه الدراسة الثقافة التنظيمية في صناعة الأعمال المصرفية في القطاعين الخاص والعام للمصارف بالهند، توظف الدراسة التحليل الوصفي وتحليل (T-test) لتعريف الفروقات بين الثقافات التنظيمية في القطاعين العام والخاص.وتم ذلك عن طريق الملاحظة لعدد (22) عامل للثقافة التنظيمية من أصل (32) عاملاً، وجد أن موظفي القطاع المصرفي العام يتلقون ثقافة تنظيمية مختلفة عن موظفي القطاع الخاص، أظهرت نتائج الدراسة إلى توفير لمحة مقارنة في الفروقات ومستوى الإدراك للثقافة التنظيمية وهي (التخطيط الرسمي، وضوح الأهداف، النقد البناء) فهناك بعض العوامل التي شهدت اختلاف. (القابلية للتغير في بيئة العمل، الخطط المعروفة جيداً، ووضوح الأهداف) فيما لم يكن هناك فروقات واضحة فيها بين القطاعين العام والخاص.

**Rasool, Ayub, Junaid, Umair and Ali (2012). Impact of Organizational Culture on Employee's Career Salience: An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad, Pakistan .**

**تأثير الثقافة التنظيمية على السمة الوظيفية للموظف: دراسة تطبيقية للقطاع المصرفي في إسلام آباد، باكستان.**

لقد أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والبروز الوظيفي للموظف، وكيف تؤثر الثقافة التنظيمية على البروز الوظيفي الموظف، وكانت الثقافة التنظيمية والوظيفة المهنية ذات الصلة ببعضهما البعض مما يعزز أداء المنظمة. تم توزيع استبيانات على 180 موظفا مصرفيا من 3 بنوك هي (ABL & BALHBL). وقد تم قياس الثقافة التنظيمية والمهارات المهنية، وأظهرت نتائج التحليل أن الثقافات البيروقراطية والابتكارية أثرت على السمة المهنية، ومن هنا كان للثقافة التنظيمية والوظيفة المهنية علاقة مباشرة وهامة ببعضهما البعض.

**Shahzad, Fakher, Adeel, Rana, Rashid, Ayesha, Shabbir and lalarukh (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An over view.**

**أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي (نظرة عامة).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومحاولة قياسها، ومحاولة معرفة العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي ودراسة طبيعة هذه العلاقة من خلال تحليل الدراسات التجريبية القائمة.من خلال الدراسة والتحليل وُجد أن للثقافة التنظيمية أثراً كبيراً على المنظمات والأفراد وأدائهم. كما أشارت الدراسة إلى أنه كلما كان الأفراد العاملين ملتزمين ويملكون نفس المعايير والقيم في المنظمة كلما ارتفع مستوى أدائهم وأسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء. كما توصلت الدراسة إلي أن لكل فرد ثقافة مختلفة عن الأخر، وأن مهمة الإدارة هي توحيد الثقافة للأفراد وتوجيهها تجاه خدمة المنظمة، وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات لفهم طبيعة وقوة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات.

**Roldan, leal-Rodriguez, G.leal, (2012).The influence of organizational culture on the total quality management programmer performance.**

**تأثير الثقافة التنظيمية في أداء برامج إدارة الجودة الشاملة.**

تهدف الدراسة لإختبار العلاقة بين الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية وفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام مخطط (كامرون)، تم اختبار الصلة بين تصنيف ثقافة الجودة وأداء البرنامج لإدارة الجودة الشاملة باستخدام البيانات التي تم جمعها وتحليلها من خلال الاستبانة التي وزعت على (113) شركة إسبانية التي تطبق نظم إدارة الجودة الشاملة، لقد كانت نتائج الدراسة الأكثر جوهرية من تحليل العينة على العلاقة بين الأنواع المختلفة للثقافة وأداء البرامج لإدارة الجودة الشاملة والتي أظهرت كذلك تأثيرات بمستويات مختلفة لثقافة الجودة.

**Karimi and AbdulKadir (2012). The Impact Of Organizational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company.**

**أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في شركة النفط الإيرانية.**

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين التركيبات الأربع للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بنوعيها المادية والمعنوية في صناعة النفط الإيرانية، تم تطبيق أسلوب العاملي ألتوكيدي لصقل المقاييس التجريبية لتحليل إدارة الجودة الشاملة في صناعة النفط الإيرانية كما تم تطبيق طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار النماذج النظرية، وقد أكدت الدراسة على ما توصلت إليه

الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها والتي تعتبر الثقافة بوصفها مجموعة من الممارسين، كما أكدت الدراسة على أنه ليس كل أنواع الثقافة يمكن أعتبرها مجموعة من الممارسين ولديها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقط مكونين ثقافيين وهما (التدرج الرأسي والتطوير) أظهرا تأثيراً سلبياً في أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشقيها المادي والمعنوي.

**Bahri, Hamzah and Yusuf (2012). Implementation of total quality management and its effect on organizational culture in South Sulawesi, Indonesia.**

**تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في الثقافة التنظيمية في جنوب سولويسي، اندونيسيا.**

هدفت الدراسة لإختبار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الواقعة بالمنطقة الصناعية (Makassar, South Sulawesi). باندونيسيا ولإختبار تأثيرها على الأداء التنظيمي المباشر وغير المباشر من خلال المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية للشركة. بافتراض أن إدارة الجودة الشاملة تُأثر على الأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال المتغير الوسيط.هذه الفرضيات الرئيسية اشتقت منها (9) فرضيات فرعية. كما تم نمذجة المعادلة الهيكلية وتم التحقق منها باستخدام تحليل المسار.

الدراسة كشفت أربعة حقائق مثيرة للاهتمام بحيث كانت ثلاثة من النتائج ذات أثر كبير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في (الثقافة التنظيمية، الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وكذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية). وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس له تأثيراً جوهريا مباشراً في الأداء التنظيمي.

**Ebtesham, Ulmujeeb, Massood, Tabir, Shakil and Ahmed, (2011). Relationship between organizational culture and performance management practices: A case of University in Pakistan.**

**العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الأداء: دراسة حالة جامعة في الباكستان.**

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسة إدارة الأداء، إضافة إلى اختبار أنموذج (Denison, 1997) لقياس الثقافة التنظيمية والذي يحوي أربعة أبعاد (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، المهمة)، ومدى إمكانية تطبيقه على منظمات الدول النامية. حيث تم استخدام استبانه لجمع البيانات من (140) موظفا، وقد خلصت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الأداء،

وجاءت قوة هذه العلاقة مرتبة تصاعدياً كما يلي (الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، المهمة، الاحتواء والترابط). كما أثبتت هذه الدراسة أنه يمكن تطبيق أنموذج (Denison, 1997) على منظمات الدول النامية، وليست مقتصرة على منظمات الدول الغربية.

**Olu Ojo (2010) Organizational culture and corporate performance: empirical evidence from Nigeria.**

**الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي: حالة تطبيقية من نيجيريا.**

قامت الدراسة بالبحث في مفاهيم الثقافة التنظيمية المختلفة، التأكد من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في البنوك التجارية في نيجيريا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قويه بين الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين، ووجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء الشركات. وقد أوصت الدراسة إدارة الشركات بزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لتحسين أداء شركاتهم، ومحاولة دمج ثقافة العاملين الجدد مع ثقافة الشركة، وإلزام جميع العاملين الجدد مع أعضاء المنظمة لتعزيز الالتزام وكفاءة المنظمة.

**Nastasic and Nikolic (2009). Organizational culture as significant factor in implementation of total quality management – Experience in Serbian economy.**

**الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة _ الخبرة في الاقتصاد الصربي.**

أكدت النظرية القائلة بأن الثقافة التنظيمية المناسبة تمكن في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.ارتكزت الأبحاث التي أجريت على خصائص الثقافة التنظيمية في العينة ذات الصلة بالمشروعات في جمهورية صربيا. العوامل المنظمية المؤثرة التي تشكل الثقافة التنظيمية في نظم الأعمال قسمت باستخدام المنهج التحليلي، وهذا خلق أساساً لنموذج تصميم التغيرات اللازمة في الثقافة التنظيمية التي تضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**Jancikova & Brychta (2009) .TQM and organizational culture as significant factor in ensuring competitive advantage: a theoretical perspective.**

**إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية باعتبارها عوامل هامة في ضمان الميزة التنافسية: مدخل نظري .**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية باعتبارها عوامل تؤثر على أداء الأعمال التجارية في أسواق الطلب الحالية. الدراسة توفر نظرة أكثر عمقاً لمفهوم

إدارة الجودة الشاملة ودور الثقافة التنظيمية ضمن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة. وتعرض الدراسة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وبعض القضايا المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. إن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة - التحسين المستمر ورضا العملاء - تلعب دورا حيويا في الحفاظ على القدرة التنافسية للشركة في البيئة التنافسية الحالية. وبالنظر إلى الثقافة التنظيمية كونها القوة الدافعة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

## 3.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

استخدم في هذه الدراسة متغيرات ومقاييس متعددة لخلق مزيج مميز بين تلك المستخدمة في الدراسات السابقة سواءً العربية منها أو الأجنبية.من الممكن طرحه في النقاط التالية:

- إن ما تتمتع به المصارف الإسلامية والفلسفة القائمة عليها والتي تم تطبيق هذه الدراسة فيها تعطي مؤشراً إيجابياً كونها بُنيت أساساً على ثقافة متقاربة.
- أن جُل العاملين بالمصارف الإسلامية وخاصة في المناصب القيادية يتم اختيارهم وفقاً لما يتمتعون به من قدرات ومهارات مدمجة بالمعرفة والخبرة المطلوبة بالجوانب المالية وآلية القيام بالأعمال المصرفية المتنوعة، الأمر الذي نرى أنه موضوع جدير بالاهتمام كونه يبني ثقافة منظمية.
- إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعد سبيلاً لبناء ثقافة جودة تحقق المنظمات أو المؤسسات المالية المصرفية من خلالها وبشكل خاص مميزات تنافسية للقطاع يتطلع العالم للاستفادة من تطبيقاته.
- اهتمام الدراسة بمعرفة أبعاد أثر الثقافة التنظيمية للمصارف الإسلامية في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة السائدة بالمصارف الإسلامية المبحوثة العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية ومن خلال اختبار مدى تأثير تشاركية المعرفة، والتي وحسب علم الباحث لم تتطرق الدراسات السابقة لها.
- كما يتوقع البلحث بأن تسهم مخرجات هذه الدراسة في إيجاد سبيلاً لمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث لحلها من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى تأثيرها في أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تشاركية المعرفة.

# الفصل الثالث

# الإطار النظري

## المبحث الأول: الثقافـة التنظيميـة Organizational Culture (OC).

### 3- 1 ماهية الثقافة التنظيمية.

لقد شغل مفهوم الثقافة التنظيمية وعلى مر عقود متتالية اهتمام العديد من العلماء والأدباء والباحثين في سلوك الأفراد والجماعات، حيث اعتبرت في كثير من الدراسات الجزء الفرعي للثقافة العامة السائد في المجتمع التي تعبر عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة مؤثرة فيها ومتأثرة بها، واضعة بذلك الحدود العامة للسلوك الفردي والجماعي ومحددة ما هو مرغوب وما هو غير مقبول وبدرجاته متفاوتة، وتحوير السلوك باتجاه الاستمرارية والديمومة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها (جواد، 2010، 243). كما أن الثقافة وفي حقل الدراسات الإدارية على وجه الخصوص تدعم وتميز وتحسن أداء المنظمة وتضفي ذلك النسق من التكامل والاندماج بين أعضاء المنظمة الأمر الذي من شأنه تعزيز قدرتهم على فهم كافة الجوانب المحيطة بالعملية الإدارية، وكذا جوانب بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يمنح قيادة وأعضاء المنظمة القدرة على العمل في المناخ الملائم والتصرف السليم تجاه المختنقات التي قد تواجه الإدارة سعياً لحل مشكلاتها بالطرق العلمية السليمة (السكارنة، 2009، 358).

فالثقافـة هـي حشـد مجموعـة المعتقـدات والتوقعـات والقـيم المطلـوب تعلمهـا ومشـاركة أعضـاء المنظمـة والعمـل علـى تحويـل تلـك الثقافـة التـي يـتم توليـدها مـن أحـد العـاملين (Wheelen & Hunger, 2012,149).

إن إدارة السلوك البشري والتعامل معه يعد من أصعب الأمور نظراً لما له من درجة بالغة التعقيد والتغير والفهم نظراً للطبيعة البشرية المتقلبة وفي ذات الوقت أعظم ثروة تمتلكها المنظمة واعتبارها أكثر العوامل حسماً لنجاحها وتحقيق تطلعاتها، لذلك فالإدارة في تعاملها مع الإنسان وعلى اختلاف مستوياته في التنظيم، تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ومن ثم فهي تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة (عامر، و قنديل، 2010، 39).

وبناءاً على ما تقدم سنلقي الضوء على الثقافة التنظيمية كأحد مرتكزات هذه الدراسة وما يرتبط بها من مفاهيم باعتبارها أحدى الجزئيات الرئيسية في علم الإدارة والسلوك وأهم الموضوعات المعاصرة، ومن أجل تحقيق ذلك كان لزاماً التطرق إلى ما يلي:

المعنى العام للثقافة، الثقافة التنظيمية عبر المراحل التاريخية المختلفة، نظريات الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية والتغيير في الثقافة التنظيمية.

### 1.1.3. المعنى العام للثقافة.

أن مصطلح الثقافة (Culture) مشتق من كلمة (Cultura) اللاتينية الأصل والتي تعني حراثة الأرض (Med Nuiga, 2003, 53) فيما يرى البعض الآخر بان المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني (Colere) الذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض، ثم آخذ البعد الروحي والعقلي للشخص إبان القرن الثامن عشر ليعبر فيما بعد عن التطور العقلي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية. ومع إسهامات كلاً من إدوارد تايلور (E.Taylor) وكذلك جوستاف (Gustav) عرف المصطح تطوراً جذرياً كونهما استخدما هذا المصطلح كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار هو التعبير عن مجموع الخصائص والوقائع لمجتمع ما (بوباية، 1996، 27). فيما كان أول من أستعمل هذا المصطلح هم الرواد الأوائل لعلم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان، وعلى الرغم من كثرة استخدام مصطلح الثقافة إلا أنه لا يوجد تعريفاً محدداً له بل هناك العديد من التعريفات ولكلاٍ وجهة النظر، فيما تظل الثقافة بمكوناتها وجوانبها أكثر إتساعاً من الجوانب التي تم الإحاطة بها.

**والثقافة لغة:** هي من الفعل الثلاثي ثَقُفَ وثَقفَ ثقفاً وثقفته: أي ظَفِرتْ بهِ،وثَقُف الشىء: أقام المعوج منه وسواه، وثَقُفَ الإنسان: أدبه وعلمه وهذبه: مادة ثَقُفَ. ويقال ثَقُفَ فلان: صار حاذقاً فطناً،وثَقُفَ الشيء: أي ظفر به (المعجم الوسيط، باب الثاء، ص 98).

أما تعريف الثقافة فقد بدأ بتعريفها تايلور (Tylor, 1817) في كتابه الثقافة البدائية، وكان أول من قدم أول تعريفاً شاملاً لها، حيث نص "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين والأعراف، وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في جماعة". كما يشير المعنى العام إلي مجموعة من المعتقدات والخبرات والقيم والمعارف والمعاني والرموز والدين وما يكتسبه مجموعة من الأفراد من الأشياء المادية، كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "ذلك الكل المتكامل لنشأة المنظمة وحيويتها وهي النظرة المجهرية لمواردها وقواها غير الملموسة بنظرة تداؤبية لثقافتها رمز هويتها ووجودها" (الخفاجي، 2009، 24).

### 2.1.3. مفهوم الثقافة التنظيمية.

تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية لما لها من أثر بارزاً في حياة المنظمة، فمن خلالها تتمكن المنظمة من تحديد كفاءة وفعالية التنظيم وسلوك الأفراد العاملين، بالتالي التأثير في كافة مناحي الحياة التنظيمية، لقد تناولت العديد من الدراسات الجانب الثقافي للمنظمات في محاولة للتوصل إلى معرفة شاملة بأطرها وجوانبها وتحديد معالمها بشكل دقيق ومحدد، وكون الجانب الثقافي للمنظمات في حالة تغير مستمر وتطور متسارع فقد وضعت الدراسات في مجملها إيضاحات وتعريفات وإن كانت في مجملها مكملة بعضها للبعض الآخر إلا أنها متميزة بالتعدد والتنوع للمحتوى والمفاهيم.

لذا لا نجد بداً من إستعراض بعض هذه التعريفات:

- يرى كلا من Deal & Kennedy (2000, 17) الثقافة التنظيمية " بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يكونوا أعضاءً فيها ".
- فيما يعرف الفراج (2011، 157) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد" أي أن الثقافة تتكون من القيم الإجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

**جدول رقم (3-1) استعراض لبعض آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية**

| المصدر | التعريف | عناصر التعريف |
|---|---|---|
| (Scott, Mannion, Davies & Marshall, 2003) | هي القيم والاعتقادات المتمسك بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلاً من تنويع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام. | القيم، الاعتقادات، المشاركة، |
| (Greenberg & Baron, 2003) | إطار من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة. | الاتجاهات، القيم، المعايير، التوقعات |
| (Wheelen & Hunger, 2012) | تماسك بين مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تعليمها للآخرين. | معتقدات، التوقعات، القيم |
| (Zu, Robbins & Fredendall, 2010) | نظام من المعاني المشتركة بين الأفراد في المنظمة الأمر الذي يميزها عن غيرها من المنظمات | الافتراضات الأساسية، التميز |

| المصدر | التعريف | عناصر التعريف |
|---|---|---|
| (Soleimani, Abbaspour & Rahimian, 2011) | هي الروح والطاقة الاجتماعية للمنظمة والتي تتمكن من خلالها من المضي قدما نحو الأفضل أو إعاقة حركة التنظيم بسبب احتمالية تأثير الثقافة السائدة سلباً على سلوكيات العاملين. | الطاقة الاجتماعية |
| (Schein, 2010) | نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمته مجموعة من الأفراد أثناء حلها لمشاكلها الخاصة لدرجة أصبحت متاح تعليمها لأعضاء المنظمة الجدد. | الافتراضات الأساسية |
| (Shahzad, Luqman, Khan & Shabbir، 2012) | الحقائق المكتسبة والتفسيرات والأخلاقيات والمعتقدات والسلوكيات والاتصالات بين مجموعة كبيرة من الناس في نفس الوقت وفي نفس المكان | الحقائق، التفسيرات، الأخلاقيات، العامل المكاني والزماني |
| (Al-Bourini Al-Abdallah & Abou-Moghli, 2013) | التعبير عن القيم من قبل أصحاب النفوذ في منظمة معينة بالمقابل هذه القيم تؤثر في الجوانب الملموسة في المنظمة وسلوكيات الأفراد وقراراتهم | القيم، السلوكيات، أصحاب النفوذ |
| (Dessler, 2013) | القيم السائدة في المنظمة والمكونة من العناصر المادية والمعنوية والتي تشمل سلوك العاملين في المنظمة، وتعاونهم مع بعضهم البعض ومعايير العقوبات والمكافآت. | القيم، المكونات المادية والمعنوية، الترقيات، المكافآت، العقوبات |
| (العميان، 2008) | مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ناتجة عن تفاعل واحتكاك بين أعضاء المنظمة أي أن الثقافة هي الأشياء التي يتعلمها الفرد ويشاركها مع المجتمع. | المجموعات المكتسبة من القيم، المعتقدات، المعارف |
| (الفريجات، اللوزي، والشهابي، 2009) | المزيج المكون من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو جماعة معينة، لاستخدامها في توجيه سلوكهم وحل مشكلاتهم. | القيم، الاعتقادات، الافتراضات، المعاني، التوقعات |
| (القريوتي، 2009) | مجموعة من الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة للتكيف والتعامل مع التأثيرات الخارجية والداخلية المتفق عليها لتعليمها للعاملين الجدد لأجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم أهداف المنظمة. | الافتراضات، القيم |
| (الخالدي، 2012) | هي منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات والاتجاهات والقيم والمعايير المكونة لهوية منظمة معينة، فتوجه سلوك الأفراد والجماعات فيها. | المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير |
| (صديقي، 2013) | هي نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مكونة لمجموعة القيم والمعتقدات والمعايير، والتوقعات التنظيمية، التي تتبنها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها | نظام مشترك، مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات |

الجدول من إعداد الباحث ستناداً إلي المراجع المثبتة في الجدول.

ومهما تعددت التعريفات للثقافة التنظيمية إلا أن جميعها تتكامل بعناصر مشتركة يمكن الإشارة إليها كما يلي:

- الثقافة التنظيمية هي نتاج السلوك الإنساني للفرد والمجموعة وتتمحور حوله وتستمد منه مفاهيمها وأدواتها.
- تهدف المنظمات من خلال الثقافة التنظيمية إلى تشكيل السلوك المرغوب فيه وإدارته وتوجيهه لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها عن طريق ذلك
- للثقافة التنظيمية تركيبة مزدوجة أحداها غير ظاهري أو ضمني ويشمل (الدين، المعتقدات، العادات، التقاليد، القيم، الافتراضات، المفاهيم والمعايير) والشق الأخر هو الظاهري أو الصريح ويشمل (المباني، المرافق، الأثاث، العوائد المادية، الطقوس واللغة) إضافة إلى ذلك كل ما يمكن تحويله من ضمني إلى صريح بحيث يصبح في حكم المادي الملموس.
- إن الثقافة التنظيمية ذات طبيعة تكاملية مبنية بالأساس على الجانب التشاركي للمفاهيم والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية.
- كلما كانت المنظمة تتمتع بغطاء ثقافي قوي كلما تمكن أفرادها من حل المشكلات بدرجة عالية وبآلية التصرف إيجابية وغير مسبوقة.
- ترتبط الثقافة التنظيمية بتاريخ المؤسسة وحاضرها وهي الأساس في بناء مستقبلها، وتبعا لتغير بيئة العمل الداخلية منها والخارجية.
- الثقافة التنظيمية وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

### 3.1.3. مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

أوضح اللوزي (2002، 232) أن هناك سبعة مراحل لتطور الثقافة التنظيمية يمكن الإشارة إليها كما يلي:

1- **المرحلة العقلانية:** من خلال هذه المرحلة يتم النظر للفرد بمنظور مادي بحث بصفته عامل فقط، ولأداء مهامه لابد من تحفيزه بالحوافز المادية.يعتبر تايلور أحد رواد هذه الفلسفة حيث أخذت تنظر إلى الإنسان نظرة ميكانيكية وأفرزت تبعاً لذلك قيم مادية رسخت هذه النظرة، ومع تطور الفكر الإداري وإعطاء الجانب السلوكي للفرد اهتماما خاصاً فقد تغيرت القيم من قيم مادية إلى قيم معنوية.

2- **مرحلة المواجهة:** مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري ورفع سقف متطلباته الإنسانية والنفسية ومراقبة ومحاسبة الإدارة في حال إهمالها لحقوق العاملين فقد أفرزت هذه المرحلة قيم تنظيمية جديدة كالحرية والاحترام والتقدير.

3- **مرحلة الإجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، لقد أشار كلا من (دوجلاس & ماكريجار) لتعزيز مفهوم القيم الإدارية وأهميتها وتم التطرق لترسيخ مجموعة من القيم.

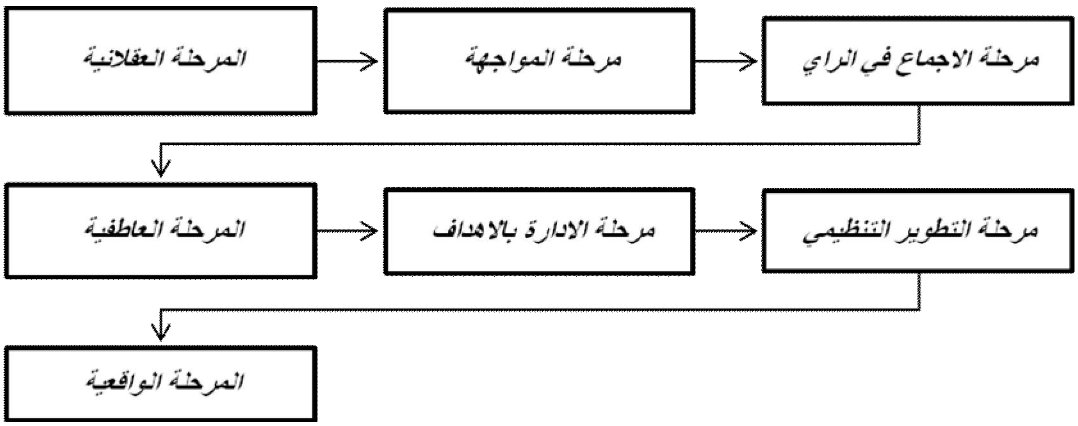
4- **المرحلة العاطفية:** ركزت هذه المرحلة على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان بوصفة كائن حي هو مجموعة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد منها نافية بذلك كونه ذلك الجزء الميكانيكي فقط للعملية الإنتاجية. وقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة والتي إمتدت لتجارب (هوثورن).

5- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** إن إقتناع الإدارة بالوصول إلى أهدافها والعمل على تحقيقها أظهرت قيم جديدة مبنية على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية وآلية إتخاذ القرار، والتخطيط، ونطاق الإشراف، والعمل بروح الفريق، تزامناً مع المسؤولية المشتركة.

6- **مرحلة التطوير التنظيمي:** إن الارتكاز على مبادئ التطوير التنظيمي باستخدام منهجية البحث العلمي وتحليل المعلومات والعصف الذهني لتطوير المنظمة أظهر قيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7- **المرحلة الواقعية:** جاءت هذه المرحلة كنتيجة للتطور والتمعن ودراسة وتحليل المراحل سابقة الذكر فتمثل المرحلة الواقعية مزيجاً لتلك المراحل عبر إدراك وفهم المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها وتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة.

**شكل رقم (3 -1) مراحل تطور الثقافة التنظيمية**




المصدر من اعداد الباحث اعتماداً على/ اللوزي، موسى سلامة (2007). **التنظيم وإجراءات العمل (ط2)،** الأردن، عمان: دار وائل للنشر .

### 1.3.1.3. نظريات الثقافة التنظيمية.

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تبين وتعبر عن الثقافة التنظيمية كفلسفة إدارية تمكن المدراء من إدارة منظماتهم بشكل يسهل به ومعه تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وبأحسن الطرق وبأقل التكاليف. وفيما يلي بعض النظريات التي تناولت هذا الجانب:

1- **نظرية القيم**: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية. (وصفي 1981، 36).

2- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور (الشلوي، 2005، 39).

**3- نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة (المربع، 2012، 73).

**4- نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤذيان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد (الشلوي، 2005، 38).

**5- نظرية المؤسس أو الرمز**: ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة (الصرايرة، 2003، 230).

6 - **نظرية التفاعل التنظيمي**: وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، العمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات (الدوسري، 2007، 30).

7- **نظرية المسارات:** تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، بحيثتتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي: **(**الصرايرة، 2003، 230**)**

**أ - مسار السلطة الاستقلالية:** أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب- مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

ج- مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة

د- مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

### 4.1.3. أهميـة الثقافة التنظيميـة:

للثقافة التنظيمية أهمية كبرى كونها قائمة في كل المنظمات إذ بالكاد لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية تختص بها، إن المنظمات تتشكل ثقافتها بناءاً على طبيعة عملها ورؤيتها وسياساتها وإجراءاتها بحيث ومع مرور الوقت تتحول هذه الإجراءات والسياسات إلي ممارسات حقيقة والتي تُكوَن بشكل غير مباشر ثقافة منظمية، فالثقافة التنظيمية ذات أهمية بالغة كونها تمثل أصل من أصول المنظمة ومرتبطة بفعاليتها (Zheng, Yang & McLean, 2010). كذلك تعتبر بمثابة المحفز للعديد من وظائف المنظمة التي تقود المنظمة إلى النجاح (Oparanma, 2010)، وتنعكس ثقافة المنظمة على جميع أجزائها من الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظم المعلومات والاتصالات وآلية إتخاذ القرار. يرى (Zu, Robbins & Fredendall, 2010) بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في كونها تشكل سلوك العاملين وتوجه هذا السلوك بالاتجاه المعد مسبقاً وهو تحقيق الأهداف المنشودة لكل من المنظمة والعاملين، كما يرى (Jaivisarn, 2010) بأنها وسيلة من وسائل التغيير والتطوير التنظيمي وأداة لتحسين مخرجات المنظمة الاقتصادية، إضافة إلى أنَ قوة الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء المرتفع للمنظمات مما يسهَل عملية التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين (Lai & Lee, 2007).

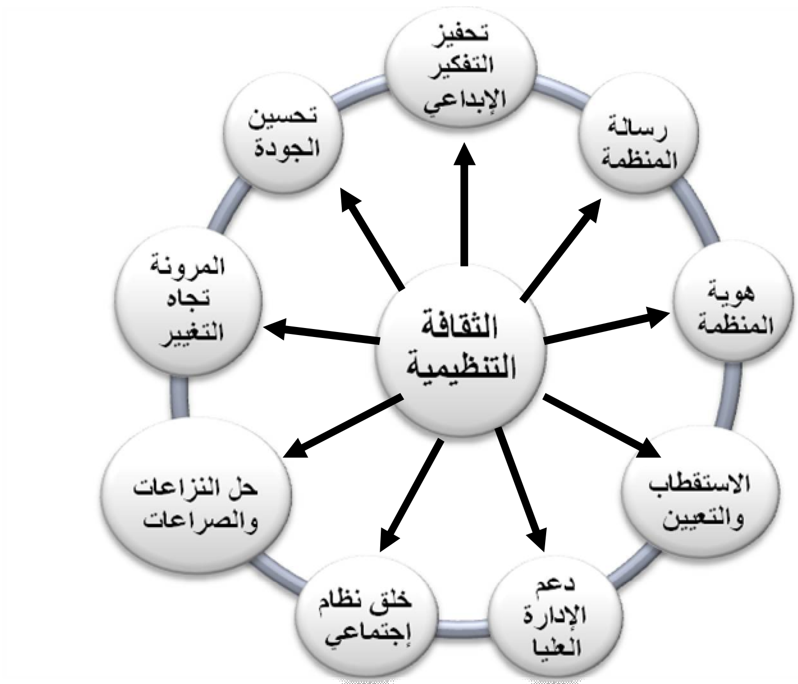
لقد عبر الكثير من الباحثين عن هذه الأهمية وبطرق مختلفة نلخص أبرز المجالات التي تعكس أهمية الثقافة التنظيمية.

- المساهمة في وضع رسالة المنظمة وصقل هويتها بشكل واضح (الفريجات، اللوزي والشهابي، 2009، 267).
- جزء أساسي ومتمم لتحسين ورفع مستوى الأداء، والتحفيز على التفكير الإبداعي (جواد، 2010، 181).
- تساهم في بلورة نظام اجتماعي ثابت وتضييق الفجوة بين معتقدات وقيم الأفراد وأفعالهم كما وتعطي دافع للتطوير وداعمة للإدارة العليا (القريوتي، 2009، 178).

- زيـــادة المرونـــة نحـــو التغييـــر وتحســـين طـــرق وآليـــات التعيـــين والاســـتقطاب (الرحاحلة والعزام، 2011، 256).

من خلال ما تقدم يمكن توضيح المجالات التي تعكس أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي رقم (3-2).

**شكل رقم (3-2) المجالات التي تعكس أهمية الثقافة التنظيمية**




المصدر: من إعداد الباحث استناداً على المراجع التالية:

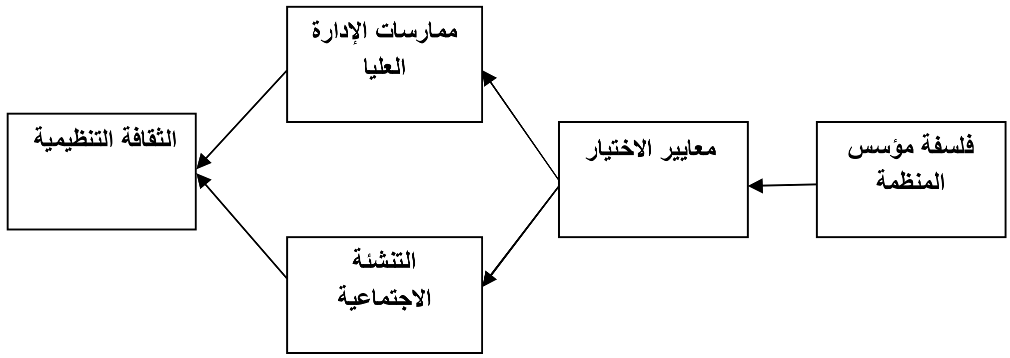
(الفريجـــات، اللـــوزي والشـــهابي، 2009، 267) (جـــواد، 2010، 181) (القريـــوتي، 2009، 178) (الرحاحلة والعزام، 2011 ،256).

### 5.1.3. تكوين الثقافة التنظيمية:

إن تطور الثقافة التنظيمية عبر مراحل مختلفة أمر في غاية الأهمية من أجل تحقيق الاستفادة الكاملة من قدرتها على التأثير في تميز المنظمة ونجاحها، حيث تساهم الثقافة التنظيمية القوية في التأثير بشكل مباشر على توجهات المنظمة بكافة مكوناتها حول ما هو مناسب ومهم.

لقد بين العطية (2003، 58) أن أهم العوامل التي تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية يمكن تقسيمها كما هي موضحة الشكل (3-3):

**شكل رقم (3-3) تكوين الثقافة التنظيمية**




المصدر: العطية، ماجدة (2003).**سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة،** عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 58.

**أولاً: فلسفة مؤسس المنظمة.**

يعود بناء ثقافة المنظمة بالأساس إلي آلية بدء المنظمة ونشأتها إلي المؤسس أو المؤسسين الذين أنشاؤها. وغالباً ما يظهر هؤلاء الأفراد تطلعاتهم واهتماماتهم وإثبات شخصياتهم والقيم والمعتقدات التي يرغبون في إرساء قواعدها كما يسعى هؤلاء المؤسسين إلي رسم رؤيتهم والتعبير عنها بوضوح لإرساء القواعد المستقبلية لمنظماتهم ويضعون الرؤية الواضحة للوصول لذلك (الصرايرة، 2003، 230).

**ثانياً: معايير الاختيار.**

إن الثقافة التي يمتلكها المؤسسون والإداريون أصحاب اتخاذ القرار الذين هم اللبنة الأولى في المنظمة تنعكس بشكل مباشر على قراراتهم في تعيين الموظفين الجدد، فقد يميلون إثناء إجراء الاختيار والتعيين لإعطاء الأولوية لأولئك الأشخاص الذين لهم ذات التقارب في الاتجاهات بحيث يضمنون من خلال ذلك سلامة اختياراتهم ودقتها بما يتلاءم ورؤية المنظمة وتطلعاتها (عكاشة، 2008، 44).

**ثالثاً: ممارسات الإدارة العليا.**

إن توجهات الإدارة العليا لها تأثير كبير على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، إن الإدارة العليا هي الأنموذج الأمثل الذي يحتذا به في تقديم الولاء والقيم والسلوكيات والمعتقدات ضمن مراحل تكوين الثقافة التنظيمية، فالتزام الإدارة العليا يؤثر بشكل مباشر على العاملين وسلوكياتهم وحتى التكوين الفكري والشخصي لديهم (العاجز، 2011، 21).

**رابعاً: التنشئة الاجتماعية:**

إن التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة تؤطر لبناء القيم والطقوس والأعراف وبشكل تدريجي، فتعيين عدد من الموظفين يخضع لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديهم، فكلما ازدادت أنشطة المنظمة في هذا المجال كلما كانت الثقافة التنظيمية الناشئة عن ذلك قوية ومترابطة ومنسجمة ( القريوتي، 2009، 180).

## 6.1.3. آليات عمل وإدامة الثقافة التنظيمية:

لا شك أن ترسيخ الثقافة التنظيمية هي عملية تتطلب الوقت والجهد فالمنظمات حديثة العهد أو التأسيس ليس لديها تطوير محدد لثقافتها التنظيمية السائدة نظرا لقصر عمرها في البيئة التي تعمل فيها، ولان التطوير والتغيير يحدث طيلة فترة وجودها ومع استمرارية دورة حياتها.

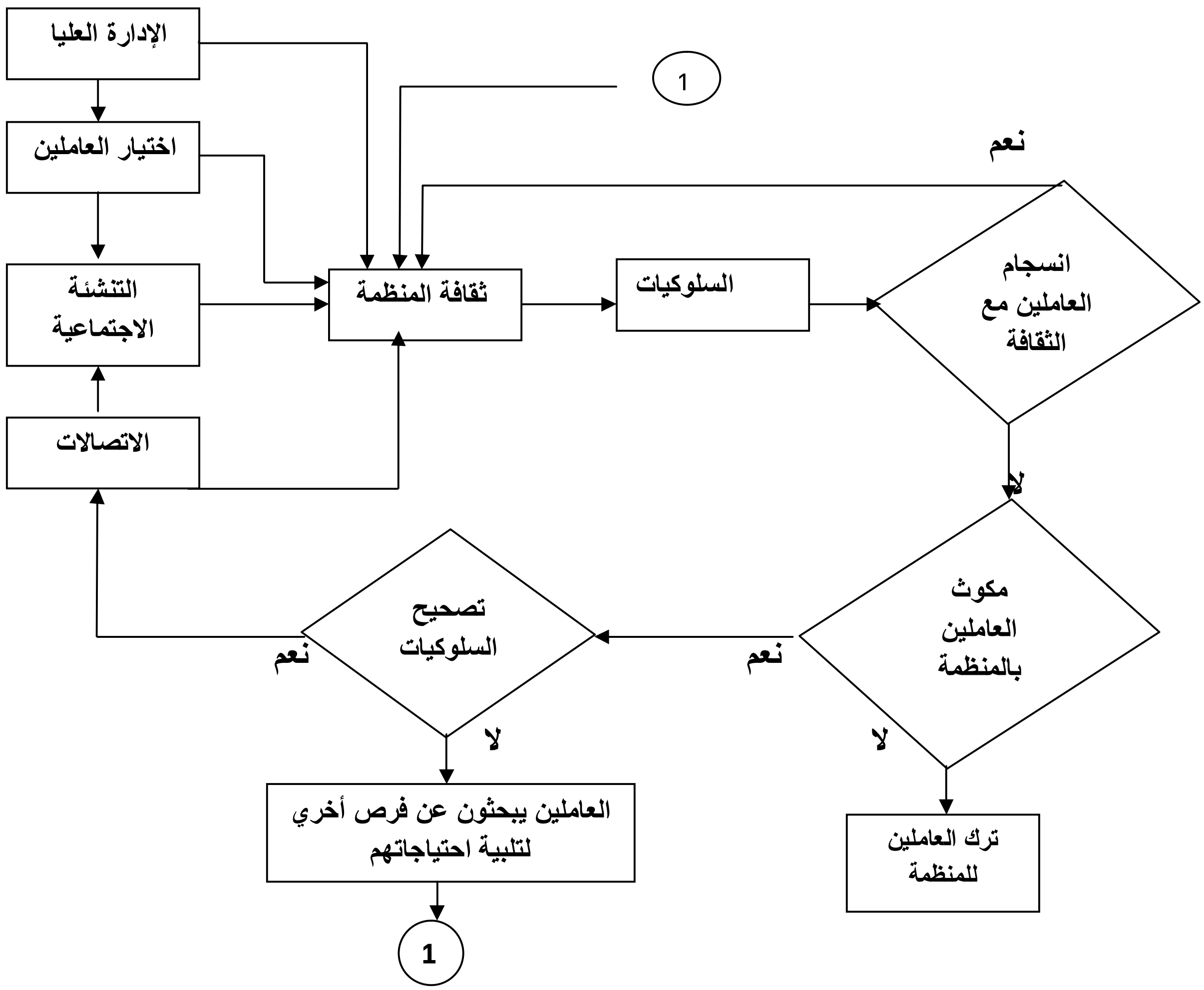
يتضح من الشكل (3-4) بأن التأثيرات الكبرى للمحافظة على الثقافة التنظيمية تكون بشكل رئيس من قبل الإدارة ومن تم في آلية اختيارها للموظفين والتنشئة الاجتماعية لهم. فالإدارة يقع على عاتقها تحدد الهيكل التنظيمي، تحديد الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات، القواعد والإجراءات، طرق الاتصال، آليات اتخاذ القرارات، وبالتالي يؤثر على التشكيل المناسب للثقافة التنظيمية من خلال الافتراضات، المعتقدات، القيم، وسلوكيات الموظفين المرغوبة فيها. بوجه عام المنظمة تمتلك ثقافة تنظيمية سائدة وثقافة فرعية قد تختلف عن الثقافة السائدة، حيث تتشكل الثقافة الفرعية كنتيجة مترتبة على وجود المنظمة غير الرسمية التي لها بناء خاصتها. وتتميز الثقافة الفرعية بثلاث اتجاهات، أفقياً، عمودياً، وانحرافي.

فالتمييز الأفقي يكون وفقاً لوظائف الأعمال لان هناك اختلاف في الأهداف، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، مستويات التعلم لدى الموظفين، المنظور التجاري للمنظمة، والمشاكل التي تواجه المنظمة. أما التمييز العمودي يشكل الثقافة الفرعية متمثلة في الإدارة العليا والوسطى وفرق العمل، القيم والمعتقدات المختلفة التي عادة ما تتوقف على درجة التعلم والوضع الاجتماعي والمشكلات اليومية في مكان العمل، أما التمييز القطري أو ألانحرافي يكون وفقاً لمعايير مختلفة كالحرف والتعلم، الأصل الاجتماعي والمكانة الاجتماعية، والمصالح الخاصة **(**Nastasic & Nikolic ,2009**)**.

إن مجموع السلوكيات هي وسيلة للقيام بالأعمال بحيث تكون في شكل منتظم، فالأمر مرده إما انسجام العاملين مع الثقافة التنظيمية السائدة ويصبحون بتوجيه سلوكياتهم جزء من الثقافة المنظمية، وإما في حال عدم القدرة على الانسجام ضمن هذه الثقافة يقعون بين اختيار المكوث

بالمنظمة المرتبط بتصحيح السلوكيات غير المرغوب فيها وفقاً للثقافة التنظيمية السائدة أو ترك العمل من جهة، وإما البحث عن فرص أخرى لتلبية احتياجاتهم في ذات المنظمة أو لذا منظمات أخرى وهذا ما يمثله الرقم (1) في الشكل رقم (3-4).

**شكل رقم (3-4) آليات عمل وإدامة الثقافة التنظيمية**




**Source :**Nastasic, A, Nikolic, V(2009). Analytical Approach Research:The Role of Organizational Culture In Introduction of TQM Concept, 3.International Conference, Center of Quality, Faculty of Mechanical Engineering Kragujevac. (5)100-104.

فعملية اختيار الموظفين واستقبال الموظفين الجدد هو تحديد وتوظيف الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لنجاح تنفيذ الأعمال بالمنظمة، فالأولوية عادة ما تعطى لأولئك الذين لديهم اتجاهات وقيم متماشية مع ثقافة المنظمة. كذلك الحال بالنسبة للتنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد بالدرجة الأولى متلخصة في عملية التدريب كون الخبرات والمعرفة

قد تكون مكتسبة من الأعمال التي تمت مزاولتها في السابق وفي منظمات مختلفة وهنا تكون مكمل مع التفاصيل المتعلقة بالعمليات المحددة التي ستقع على عاتق الموظفين الجدد (Nastasic & Nikolic, 2009)

### 7.1.3. خصائص الثقافة التنظيمية.

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية وخصائص المنظمات من ناحية أخرى، ذهب فريق من الباحثين بوصف هذه الخصائص بنظام متكامل في حين يرى فريق أخر النظر إلى كل خاصية بأنها عملية منفصلة وتكمل غيرها من العمليات.

من الممكن الإشارة إلى خصائص الثقافة التنظيمية بالأتي:

**- الإنسانيـة.**

تميز الإنسان عن غيره من الكائنات بتفوقه عليها في البحث عن المعرفة وحقائقها من خلال بيئته المحيطة ومن خلال صراعاته مع قوى الطبيعة وقوى الحراك الاجتماعي، فقد صنع ثقافته وحضارته ومازالت قدرة الإنسان على تطوير وتغيير ثقافته أهم مصدراً من مصادر قوته، فهي تمكنه من التكيف في البيئة الطبيعية والاجتماعية وتمكنه كذلك من مجابهة التحديات وحلحلة مشكلاته، إن كون الثقافة التنظيمية منظومة شبكية من القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات فهي أيضاً منظومة شبكية مسيطرة على أذهان أفراد المجتمع تجدد طريقة تفكيرهم وطبيعة سلوكياتهم وتحدد طريقة فهمهم للظواهر المحيطة بهم وما ينبغي على الفرد أن يعمل حيالها بذلك فإن الإنسان هو الذي يصنع ويبتدع الثقافة ويطورها عن طريق استخدام قدراته العقلية وتعامله مع البيئة المحيطة به فلا بد من أن تكون هناك ثقافة خاصة به ولن تكون هناك ثقافة من دونه (السكارنة، 2011، 209).

**- الثقافة فلسفة سلوكيـة.**

إن التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد في المنظمة ينتج عنها استخداماً لمكونات ثقافتهم وبالتالي فإنهم يستخدمون لغة مشتركة وعبارات وطقوس مشتركة أيضاً، وذات علاقة بالسلوك ممثلاً بالتصرفات فيما بين العاملين، وكون هذه السلوكيات إدارياً خاضعة بالأساس إلى معايير ممثلة بحجم العمل والقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة فإنه يتوقع من كل أعضاء المنظمة الالتزام بها، وكون أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة والإفتراضات الموجودة في المنظمة فإنها تحدد بدورها القواعد والنماذج السلوكية داخل التنظيم (السيسي، 2009، 425 ).

**- مكتسبـة.**

إن الثقافة ليست غريزة فطرية إنما هي مكتسبة من المجتمع المحيط وبحسب المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان ومن هنا تتبلور ملامحه الثقافية، وبالتالي فهو يكتسب هذه الثقافة عن طريق التعلم والتجربة والخبرة ومن خلال التعامل مع الآخرين ومشاركتهم أفكارهم في أحيان ما وأفعالهم في أحيان أخرى يقول أحد الأدباء كيث: "أن الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال التفاعل ما بين الأفراد عموماً وفي المنظمة ضمن الوحدات والأقسام والإدارات بصفة خاصة فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة لأداء مهامه والطريقة التي تمنحه أسلوب التعامل مع زملائه ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يُشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف التنظيم". بعد اكتساب الفرد ثقافة معينة تصبح جزءاً من سلوكه حتى أنه من الممكن التنبؤ بسلوك الفرد تبعاً لثقافته التي يحملها (الجلاب، 2011، 66).

**- تراكميـة ومستمر.**

إن ثقافة المنظمة تتوقف بالأساس على الأسلوب الذي تبنى به المنظمة منذ ولادتها وعلى الخلفيات العلمية والخبرات والتجارب للمساهمين في تأسيسها والآلية التي يستقطب بها العاملين الجدد كونهم يحملون معهم ثقافة خاصة بهم وهو ما يمكننا أن نطلق عليه ثقافة التأسيس، فمع تطور المنظمة تتطور تبعاً لذلك الثقافة السائدة فيها واستخدام الطرق والأساليب العلمية غير المستخدمة من قبل، وهذا ينشى حالة من التراكم للكم الهائل من القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات والتي تنشي وبشكل غير مقصود في أغلب الأحيان حالة من التوريث لهذه الثقافة من جيل إلي جيل آخر عن طريق التعلم والمحاكاة ونقل المعرفة والتجارب والخبرات لتستمر مع جميع أفراد المنظمة تبعاً لذلك وتؤثر في طرق فهمهم وتفكيرهم للأشياء وتكسبهم نوعاً من الخبرة في أداء أعمالهم (السكارنة، 2011، 209).

**- التغـــيير.**

تتميز الثقافة بخاصية التغيير التي يتعرض لها الأفراد والمجتمعات وتجعل من التغيير يلامس كافة العناصر الثقافية المادية منها والمعنوية، إن إدارة الثقافات تستلزم القدرة على تغييرها لتتناسب مع المستجدات التي تقتضيها تماشيا مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (السكارنة، 2009، 372). فالتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدءا بعمليات التعيين والممارسات الإدارية بالإضافة إلى تشكيل المفردات الخاصة بالمنظمة، فالموظفين غير القادرين مثلاً على مواكبة الثقافة الجديدة يمكن تغييرهم بآخرين قادرين على الاندماج وفقاً للثقافة الجديدة

غير أن التغيير في الثقافة السائدة يتطلب وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة قوية لاسيما إذا كانت الثقافة السائدة قوية ومرسخة في أذهان العاملين من جانب أخر فإن قابلية الثقافة التنظيمية للتغيير تعد المفتاح للتعامل مع أحداث تغييرات إيجابية في المنظمة (Nastasic & Nikolic, 2009) .

**- مركبة.**

هنا ينظر للثقافة التنظيمية السائدة بمكوناتها الفرعية والتي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة وتشمل الثقافة كنظام مركب الجوانب الرئيسية التالية: (السكارنة، 2009،373-374).

- الجانب المعنوي: هو النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي:العادات والتقاليد للأفراد والمجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية.
- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المنظمة وأفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات.

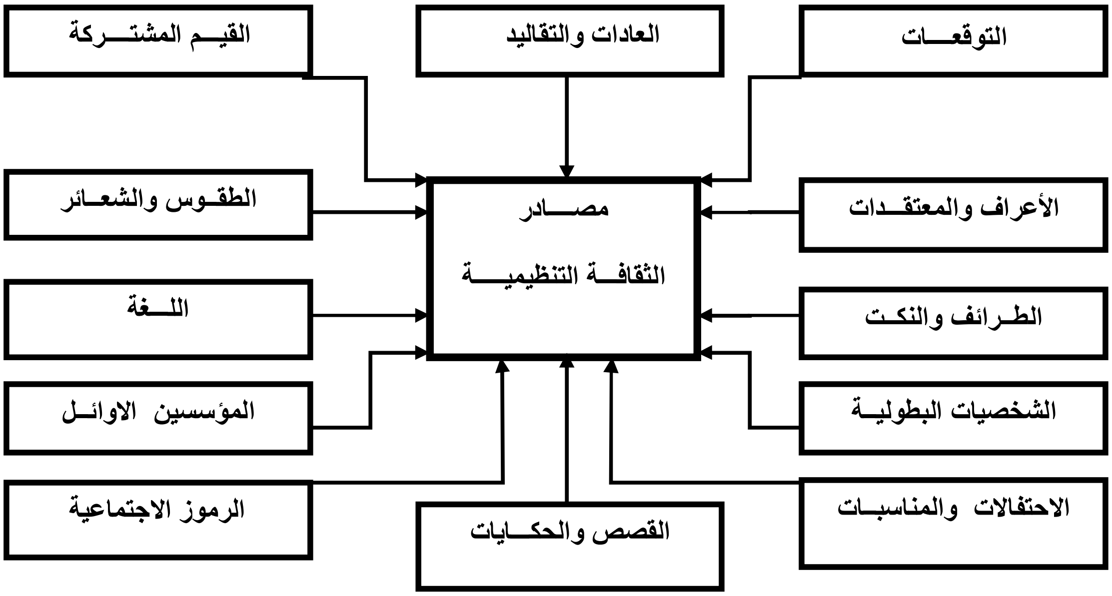
**- التوجه نحو الفريق.**

إن المنظمات تعمل عادة في بيئات غير مستقرة وتواجهها الكثير من التحديات وبالتالي كان لزاماً على المنظمات أن تتطلع إلي مواجهة هذه التحديات للوصول للأهداف المرسومة، وحيث أن مفهوم فرق العمل ينطلق من كونه مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم ولديهم القدرة على فهم سلوكيات كلا منهم للأخر ولديهم الرغبة في تحقيق الأهداف المسؤلين عن تحقيقها فإن إدارة المنظمة تفتح المجال باستخدام هذه النافذة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها فمع تحديد الخطوات الأولي للعمل وفقاً لفرق العمل تنشى المنظمة لنفسها ثقافة جوهرية تقود التحديات التي تواجهها من خلال النماذج والأساليب الحديثة لأداء الأعمال من خلال فرق العمل كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلاً من الأفراد (الخفاجي ،2009، 38).

### 8.1.3. مصادر الثقافة التنظيمية.

تستمد الثقافة التنظيمية تكوينها وبناءها من مصادر عديدة، إلا أن بيئة المنظمة التي تعمل فيها كلاً حسب نوع نشاطها ومجالها ونوع القطاع والأسواق تختلف، وبالتالي هذا الاختلاف ينشي العديد من المصادر وبدرجات متفاوتة.

**شكل رقم (3-5) مصادر الثقافة التنظيمية**




المصدر: المربع، صالح بن سعد (2012). القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في بالأجهزة الأمنية، الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 22.

**1- القيم:**

هي عبارة عن الاتفاقات المشتركة بين مجموعة من الأفراد داخل تنظيم إجتماعي معين حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، الجيد من السلوكيات والمنبوذ منها، ما هو مهم وما هو غير مهم، أما القيم داخل التنظيم تمثل بيئة العمل المكانية بحيث تسهم في توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف البيئة المختلفة، وتركز على عدد من المبادئ، كالمساواة بين الأفراد، احترام الوقت، احترام وتقدير الآخرين، والاهتمام بالأداء (العميان، 2002، 312). وعلى الرغم من الشكل الضمني الذي يركز على ما يجب أن يكون ورسم حدود الحرية الفردية في التصرف وما يستحق الاهتمام به في البيئة الداخلية للمنظمة أو ما يكون بشكل مدخلات من البيئة الخارجية للمنظمة كالاهتمام بدرجة تقديم الخدمة للعملاء فإن هذه القيم تدعم بالقواعد والأعراف والعادات كذلك (Morgan, 1997, 138).

**2- المعتقدات التنظيمية:**

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلي ثلاث تصنيفات رئيسية: (جواد، 2000، 227) .

- الأفكار الصحيحة.
- الأفكار الخاطئة.
- الأفكار التي تثبت صحتها أو خطأها.

كل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح جزء من ثقافتهم.

فالمعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والآلية التي تنجز بها الأعمال والمهام المطلوب تأديتها في المنظمة، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وتأثير ذلك في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها (العميان، 2010، 312).

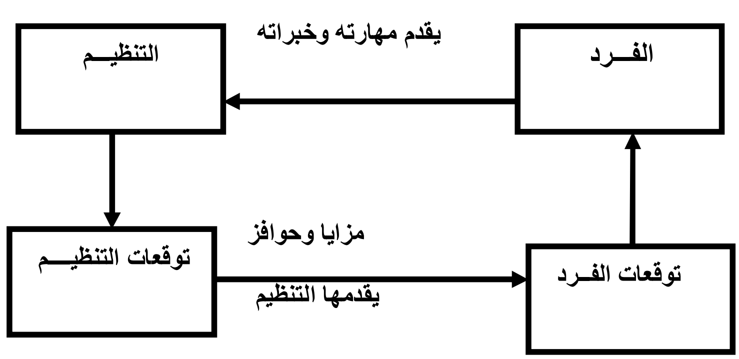
**3- الأعراف التنظيمية:**

إن الأعراف تمثل مجموعة السلوكيات التي يلتزم أفراد التنظيم بها واعتقادهم بأنها سلوكيات صحيحة ومهمة ومفيدة لبيئة العمل، وهذه الأعراف عادة ما تكون ضمنية وغير معلنة لتوضيح سلوك العاملين الواجب على كل أعضاء التنظيم إتباعها (Hauensteine, 2011,132).

**4- التوقعات:**

تتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، أي مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلاً من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ويتضح ذلك جلياً في المنظمة كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء فيما بينهم ممثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، وكل ذلك يعتمد بالأساس على إيجاد بيئة منظمية تسهم وتدعم الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية للفرد (Daft, 2004, 587).

**شكل رقم (3-6) التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري.**




المصدر: المدهون، موسى، الجزراوي، ابراهيم (1995). **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور.** الأردن، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 391.

**5- الطقـوس:**

هـي الأنشـطة الاجتماعيـة داخـل التنظـيم، فكـون المنظمـة كيـان إنسـاني اجتمـاعي تقـوده وتسـيره للسـلوكيات فـإن هـذا الجانـب يأخـذ حيـزاً إيجابيـاً داخـل المنظمـة ممـثلاً بـالطقوس التـي تمثـل بـالأسـاس النشـاطات الداخليـة الخاصـة بالمنظمـة كالاحتفـالات الجماعيـة والدينيـة واحتـرام الآخـرين مـن إلقـاء التحيـة وحتـى الخـوض فـي الصـراعات المنظميـة الإيجابيـة، وتعـارف المـوظفين الجـدد علـى المـوظفين القـدماء أو اسـتقبال مـدير جديـد أو غيـر ذلـك مـن تلك الطقوس (Hofstede, Hilal, Malvezzi, Tanure & Vinken, 2010).

**6- الأبطال:**

هـم الأشـخاص الـذين يمتلكـون سـمات معينـة يكتسـبونها مـن خـلال الخبـرة العمليـة والعلميـة وهـم فـي نظـر الآخـرين المفتـاح للمسـائل الصـعبة والمعقـدة والتـي تتطلـب قـدر كبيـر مـن الخبـرة والقـوة والقـدرة ويحضـون بتقـدير كبيـر مـن قبـل أفـراد التنظـيم سـواء كـانوا مسـتمرين بالمنظمـة أو تركوهـا، أي هـم الأفـراد الـذين تفـردوا بإنجـازات أو أعمـال إسـتثنائية تعتـرف لهـم المنظمـة بـذلك ومـن هـؤلاء عـادة المؤسسـين وممـن قـاموا بأعمـال كبيـرة ودائمـاً ما يقدمون كمثال ونموذجاً للنجاح (الخفاجي، الغالبي، 2008، 343).

**7- الرمـوز:**

هي الصور التي تحمل معنى خاص، تتمثل في الأمور التنظيمية المادية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة (Gagliardi, 1996, 570). فبعض المنظمات تبنى المباني الضخمة ذات التصاميم المثيرة للإعجاب والإيحاء بأن المنظمة ذات طابع متميز، وتعمل الرموز كضابط للسلوك، فالأفراد يتقبلون أوامر غيرهم حتى وإن تعلق بارتداء الزي الرسمي كصورة ظاهرية للمنظمة. (Rafaeli & Worline, 2000, 77).

### 9.1.3. أنواع الثقافة التنظيمية.

لقد تعددت التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية لدى العديد من الأدباء والباحثين فمهم من يقسمها حسب القوة والضعف والرئيسية والفرعية وحسب درجة التكافل والرسمية وغير الرسمية والفردية والجماعية. ومن الممكن إن نستعرض بعض من هذه الآراء على النحو التالي:

تصنف الثقافة التنظيمية بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما: (الفريجات، اللوزي، والشهابي، 2009، 271) .

- الثقافة القوية / مكثفة.
- والثقافة الضعيفة / ركيكة.

إلا أن هناك عاملان رئيسيان يحددان درجة القوة للثقافة التنظيمية.

1- **الإجماع:** أي مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات في المنظمة من قبل أفرادها بحيث تكون ثقافة قوية بناءاً على قوة الإجماع بين أفراد التنظيم على القيم والمعتقدات المشتركة، ومشاركة واسعة لنفس القيم.
2- **الشدة:** هنا إشارة إلى درجة تمسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات السائدة، وتزداد قوة الثقافة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات والعادات والطقوس والأعراف السائدة، وهكذا فإن توافر الإجماع على كل ذلك يشكل ثقافة قوية متماسكة من قبل الجميع.

كما يرى القريوتي (2009، 374) بأن **الثقافة الرئيسية** في التنظيم تتمثل بالقيم الأساسية التي يتفق أغلبية أعضاء التنظيم عليها وتشكل هوية واضحة للجميع. أما **الثقافات الفرعية** تتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، فاختلاف الثقافات الفرعية وتفاوتها بدرجات مختلفة عن الثقافة الرئيسية يؤثر ذلك بشكل سلبي على كفاءة وفعالية التنظيم نظراً لعدم نمطية السلوك وغياب الهوية العامة له.

كذلك هناك نوعين أساسيين من الثقافة المنظمية وهي: (السكارنة، 2009، 361)

- **الثقافة غير الرسمية:** وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية ويشعر كل فرد بالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، فضلا عن الالتزام تجاه المنظمة مما يؤدي إلى الولاء وتعزيز الأمن الوظيفي لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.

- **الثقافة الرسمية:** ويستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وأن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة الأرباح.

يذكر كلا من Peters & Waltermen (1982) مفهوم (الثقافة المتماسكة)، إذ تمثل سيطرة الثقافة وتماسكها إحدى المكونات والدعائم الأساسية للمنظمات الناجحة، وأن الأداء المرتفع يقود

إلى ثقافة منظميه واسعة ومشتركة وإطار متماسك يبحث من خلاله الأشخاص المسؤلين عن التكيف الملائم ويساعد ذلك في الحصول على أقصى مساهمة من قبل عدد كبير من الأفراد على النحو الذي يدفع الآخرين إلى الاقتداء بهم نتيجة ما يتولد من إحساس بتقدير الإبداع والمساهمة من قبل الجميع، وقد يتضح في بعض الأحيان بأن الثقافة لا تنعكس في سلوك أفراد المنظمة فحسب بل هناك ثقافة لأساليب إنتاجهم للسلع (الثقافية الإنتاجية) والخدمات والمباني التي يتم اختيارها والترتيب الداخلي لأماكن العمل (ثقافة الترتيب) وفي نظرتها للإبداع والفرص الجديدة وتنمية الأطر الإدارية.

### 10.1.3. أبعاد الثقافة التنظيمية:

لا يزال هناك خلاف وجدل قائم بين العديد من الأدباء والكتاب والباحثين في تحديد أبعاد معينة ومحددة للثقافة التنظيمية، غير أن الهدف الرئيس يتجلى في تحديد أبعاد للثقافة التنظيمية لأجل فهم طبيعة القوى المؤثرة في أفعال وسلوكيات العاملين من جهة وتغيير العلاقات الإرتباطية المتداخلة بين مصادرها ومكوناتها من جهة أخرى.

أن أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن تقسيمها حسب الترتيب الاستدلالي التالي: (الخفاجي،2009، 40)

1- الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة مكوناتها أو عناصرها والتي تتضمن التالي:
- القيم الصريحة وغير الصريحة.
- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
- الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
- القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
- اللغة.
- المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.
- الرموز والتعبيرات المجازية.

2- الاستدلال عن أبعاد الثقافة من خلال الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية مع التساؤلات الخارجية من أجل الحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي.

3- الاستدلال عن أبعاد ثقافة المنظمة عن طريق محيط المنظمة وهي:
- إنتظامات سلوكية: تعكس السلوك الملاحظ فتعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.

- القيم المهيمنة: وهي معتقدات خاصة تعبر المجموعات والمنظمات من خلالها عن هويتها.
- الأعراف والتقاليد: هذه الأنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع الأعضاء مثل معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.
- القواعد: وهي التعليمات المحددة والمتعلقة بما يجب القيام به، فهي توضع من قبل الإدارة ويطلب الالتزام بها.
- الفلسفة: تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد الذين يتمسكون بها وهي انعكاس للقيم، ويحدد المدراء فلسفة المنظمة وسياساتها وممارساتها في إطاري ثقافاتها وعملياتها.

غير أن الوقفي (2004، 102) قد أشار أن أبعاد الثقافة التنظيمية تكمن في بعدين:

- أبعاد غير مرئية: تتمثل في القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف، الاتجاهات، والافتراضات.
- أبعاد مادية مرئية: تمثل الجانب المادي المرئي المصطنع من موارد مادية، التجهيزات، المعدات.

بينما يوضح kwantes & Boglarsky (2007) أن هناك أبعاد أساسية لثقافة المنظمة تتمثل في:

- ثقافة العلاقات: وهي الثقافة التي تعطي قيمة عالية لقيم التربية والتنشئة والسعادة والرفاهية وتركز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي ومشاركة الجميع للحياة التنظيمية.
- ثقافة الرقابة: تهدف إلى جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة وإعطاء قيمة للدور الخاص الذي يقوم به كبار المديرين في إداراتهم للمنظمة.
- ثقافة الأداء: هذه الثقافة تقيم الأداء الفردي والأداء التنظيمي، وتكافح من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.
- ثقافة الاستجابة: تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة للتعايش والانسجام من البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوى في السوق والتحقق من وجود فرص جديدة.

كما أوضح كلا من Prajogo & McDermott (2011) أبعاد الثقافة التنظيمية استناداً على نموذج (Denison & Spreitzer, 1991) حيث يقع ضمن بعدين رئيسيين هما بعدي المرونة والتحكم من جهة، والبعد الداخلي والخارجي من جهة أخرى، حيث البعد الأول يتصل بتوجيه المنظمة إلي الاستقرار ضداً للمرونة وعلى حسب الأهمية التي تعطى للرقابة والأوامر (الاستقرار) والابتكار والديناميكية واعتمادا على البيئة المتغيرة (المرونة)، أما البعد الثاني يشير

إلي توجيه المنظمة بحيث يكون هذا التوجيه خارجياً وفي المقام الأول حول الزبون أو العملاء، المنافسين والبيئة المحيطة، أو داخلياً عندما يكون التركيز على الناس والمنتجات والعمليات للمنظمة فيما تتحدد جزئيات هذه الأبعاد بالاتي: (Gimenez-Espin, Jimenez & Martinez, 2013)

- **ثقافة المجموعة**: الصفات الغالبة لهذه الثقافة التماسك، المقاسمة أو المشاركة، والتوجه نحو فرق العمل أما نوع القيادة تتميز بالنصح والتسيير الفعال للمنظمة وتسعى ضمن التركيز الاستراتيجي على تطوير الموارد البشرية والالتزام والروح المعنوية.
- **ثقافة التطوير**: إن هذه الثقافة تتصف بالإبداع وريادة الأعمال والتكيف والديناميكية كما تتمتع القيادة التطويرية بالريادة والابتكار والأخذ بدرجة من المخاطرة في أداء الأعمال مع الإستراتيجية المرنة.
- **الثقافة الهرمية**: تتصف الثقافة الهرمية بوحدة الأوامر ضمن القواعد والنظم واللوائح، والفعالية وتقوم القيادة بدرجة كبيرة من التنسيق والمشاركة بشكل منتظم طبقاً لقواعد وسياسات إجراءات العمل وضمن التوجه الاستراتيجي نحو الاستقرار والقدرة على التنبؤ.
- **الثقافة العقلانية**: تتميز بالقدرة التنافسية نحو تحقيق الأهداف ضمن البيئات المتغيرة فيما تكون القيادة حاسمة وموجه ضمن إستراتيجية موجه للأهداف والتفوق في السوق.

**أما فيما يتعلق بهذه الدراسة فنعرج على الأبعاد التي تم اختيارها والملائمة لطبيعة الدراسة بشي من التفصيل وفقاً للاتي:**

**1- الثقافة الهرمية:**

إن الكثير من منظمات الأعمال تعتمد هيكلتها وفقاً لنمط معين كأساس لأداء أعمالها وانجاز مهامها، وإن لم يكن بشكل تقليدي صرف، فالهياكل التنظيمية المتعددة تفرض طبيعة وأسلوب النمط الإداري المطلوب لانجاز الأعمال بطرق أقل كلفة وأقصر فترة زمنية ممكنة وتحدد الآلية المناسبة لاتخاذ القرار وطرق الاتصال داخل التنظيم والتنسيق بين كافة المهام المطلوب، فتعدد الهياكل التنظيمية وتدرجها من الشكل الهرمي إلي شكل المصفوفة إلي الشكل المتداخل كلها تعطي مرونة كاملة للمنظمة لخلق حالة التوازن المطلوبة داخل التنظيم، إن اعتماد المنظمة لأي نمط من تلك الأنماط لابد وأن يُولد حالة ثقافية مرسخة ومتأصلة كونها أصبحت صفة ورمز من رموز التركيبة المنظمية (القريوتي، 2006، 43).

في الغالب ما تعتمد المنظمات على النمط الراسي المتدرج أو ما يعرف بالشكل الهرمي حتى وإن اعتمدت غيره من الأنماط في مستويات تشغيلية آخري، فالإدارة العليا أو القيادة العليا

بالتنظيم غالبا ما تتخذ من النمط الهرمي أسلوباً لها لتحدد تسلسل السلطة والمسؤولية وآلية إتخاذ القرار والأوامر وآلية الاتصال وطرق الرقابة والمراجعة والتنسيق بين الوحدات الإدارية وتحديد السياسات والإجراءات والمهام الواجب أتباعها وهذا النوع من التنظيم يترتب عليه تحديد قدرات الرئيس نتيجة لتركز صلاحياته داخل التنظيم أكثر من العمل خارجه حيث يترتب على إتباع هذا النمط استخدام قناة اتصال واحدة وباتجاه واحد ووحدة الأوامر (اللوزي، 2007، 34).

فالأساس ضمن الثقافة الهرمية هو قياس تفاعل الأفراد فيما بينهم وكذلك مجموعة العمل مع غيرها من المجموعات الأخرى وتمتاز الثقافة الهرمية بالرسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها نحو الداخل سعياً لتحقيق التوازن والسيطرة، فيما التوجهات الرئيسية تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات التنظيمية والكفاءة، فيما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، فيما تمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الإستراتيجي يتجه نحو العمليات الموازنة وسائل الاتصال تكون منظمة وعمودية في التوجه أما عمليات إتخاذ القرار فتتصف بالمركزية (Miller, 2010, 40).

**2- ثقافة المجموعات:**

يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي ثقافة بحد ذاتها فهي امتداد للثقافة السائدة وبالتالي فإن سلوك الجماعة لا يتولد من فراغ فهو نتاج للسلوك الفردي فالمنظمات الحديثة تعتمد وبشكل رئيسي على جماعات العمل لإنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى الغايات التي أنشئت من أجلها غير أن هذا الجانب الإيجابي للعمل الجماعي يتوقف بالأساس على درجة التقارب والتجانس نظرا لكون الأفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم فكلما كانت درجة التجانس قوية أنتجت جماعة متجانسة، فمن خلال هذا التقارب فإن الكثير من المتغيرات المؤثرة في أداء الجماعة يكون ضئيلاً أو منخفضاً فيما العكس ينتج الجماعة المغايرة (المغربي، 2009، 182).

إن أداء الجماعات يتأثر بالمتغيرات الثلاثة التالية (المغربي، 2010، 193):

- **حتمية المهمة**: وهي تُعنى بالوضوح في حقيقة المهمة من حيث متطلباتها وخصائصها وطرق أدائها وقياسها من جانب ووضوح ظروف العمل من جانب أخر.
- **أهداف الجماعة**: أي أن يكون لكل مجموعة أهداف مشتركة تبعاً لطبيعة العمل ونوع العمل والنشاط الذي تندرج ضمنه.

- **الاعتمادية**: إن الوصول إلى المستوى المطلوب لأداء الأعمال يتطلب في ذات الوقت درجة عالية من الاندماج والتعاون والتنسيق بين الأنشطة المختلفة والتي من صميم عمل الجماعات أو فرق العمل.

أن تنجز الجماعة المتميزة بالحركية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة هذا يتوقف على الآلية التي تتشكل بها المجموعة، فالمجموعات ما هي إلا تركيبة مختارة من الأفراد يعملون سوياً بقصد الوصول إلى أهداف محددة، فلكل فرد سلوكه ومعتقداته وقيمه الخاصة به وينتمي إليها وتنحدر من البيئة التي يعيش فيها وينمو من خلالها ابتداءً من العائلة إلى العشيرة أو القبيلة إلى القومية أو العرقية، هذا يشكل القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة والتي توفر للفرد الأساس الضروري من أجل التنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين، غير أن هناك أسباب قد تدفع الأفراد نحو عدم احترام قواعد الجماعة والانسحاب منها تعود في مجملها لأسباب شخصية مثل السن والجنس وعدم وضوح التعليمات ودرجة العلاقات بين الأفراد ومدى الإنتماء (العميان، 2010، 190).

**3- ثقافة السوق:**

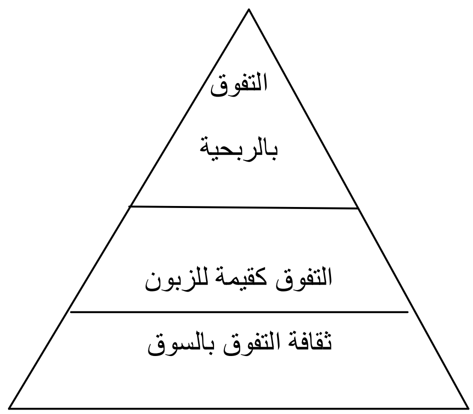
تمثل المنافسة والإنتاجية أهم مفردات وقيم ثقافة السوق، إن توجهات ثقافة السوق لتحقيق ذلك يتطلب التوجه نحو إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، والتبادل البيئي أي ما تستمده المنظمة من مدخلات من بيئتها وفي ذات الوقت ما تقدمه المنظمة للبيئة المحيطة في شكل مخرجات تتمثل في المنتجات والخدمات، والتنافس من خلال الأسواق الداخلية والخارجية واستغلال الفرص المتاحة وخلق الميزات التنافسية التي تسعى المنظمة من خلالها التركيز على الكفاءة القصوى لتتحصل المنظمة من خلالها على حصة سوقية أكبر وبالتالي أرباح أكبر في ظل الإدراك الكامل للثقافة السوقية ومتطلباتها، إن النمط القيادي للثقافة السوقية يلعب دوراً رئيسياً فهو النمط الصارم المتوجه نحو الإنجاز وتركيز القيادة بالدرجة الأساسية على الأساليب الإستراتيجية التي تتمحور حول الحصول على ميزات تنافسية وتفوق في السوق وإن أساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة هي تعليمية وتتجه نحو الانجاز وتحقيق النتائج (Brooks, 2007, 30) .

طرح Gallagher, Brown & Brown, (2008) فكرة مفادها أن نجاح المنظمة وتقدمها مشتق من قوة ثقافة السوق، حيث افترضوا أن الثقافة التنظيمية تؤثر على كل شيء يمكن إنجازه وقدموا كذلك فكرة هرم الثقافة السوقية للمنظمة والقائمة على الأتي:

- يتألف الهرم من ثقافة التفوق في السوق، وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات متدرجة بشكل هرمي.

- اعتماد ثقافة التنوع وقيمتها أساس للمقارنة المرجعية للمنظمة في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة.
- تداخل الوعي بالمستقبل والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجهة لعملية تحول ثقافة التفوق بالسوق إلي قيمة التفوق للزبون ثم مستوى التفوق بالربحية.

**شكل رقم (3-7) التلازم بين جوانب ثقافة السوق**




المصدر: الخفاجي، نعمة (2009). **الثقافة التنظيمية**، الأردن، عمان: دار اليازوري، ص50.

**4- ثقافة التطوير:**

يراد بالتطوير التنظيمي تغيير شامل أو جزئي للمنظمة ينصب على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والنظرة المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة وفقاً للرؤيا التي تضعها الإدارة العليا فيها، إن التطوير يلامس بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات والاختناقات التي تعيق عملية التطوير وآلية اتخاذ القرارات والتكيف مع البيئي المحيطة بالمنظمة. أن كلا من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط وثيقة لا يمكن لأي منهم الخلاص من الآخر وتقع المناقشات السببية لهذه الروابط في خط مستقيم مفرد الاتجاه، إن تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين وتهيئتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية وتحديد غير المرغوب منها وأن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث التغيير، عندئذ نجد أن كل أفراد المنظمة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها، فمن خلال ثقافة التطوير يتم تقاسم مسؤولية نمو الأفراد بين الفرد والمنظمة ككل، إن تطوير الموظفين ليس مجرد مسؤولية المشرفين أو وظيفة الموارد البشرية داخل المنظمة في الوقت الذي تساهم المنظمات في تسهل الحصول على فرص التدريب للموظفين، فمن المتوقع أن تساعد المشرفين وتحفز نمو المرؤوسين، إن من العوامل الحاسمة في نجاح تنمية الموظفين هو الاهتمام والمشاركة

النشطة من الموظفين الذين يأخذون ملكية التعلم الخاصة بهم والانخراط في التفكير الذاتي ووضع الأهداف الشخصية فضلا عن متابعة تحسين الذات الخاصة بهم (Goh, 2010).

إن المنظمات الحديثة تعمل في عالم معقد ومركب ولكن مع وجود الثقافة التنظيمية استطاعت ضمان الاستمرار ونمو الأداء، وبالرغم من أنه لكل منظمة بيئة ثقافية خاصة تعمل في ظلها وتختلف عن غيرها من البيئات الأخرى إلا أن هناك قواعد قد أخذت تحت مسميات (مبأدي، قيم، ممارسات) أتاحت بتطبيقها فتح المجال أمام المنظمات للعمل في أجواء أدائية وتنظيمية مناسبة (Iris & Goh, 2015, 13-15) :

- **المبادئ**: وضع مبادئ أساسية لقيادة الثقافة التنظيمية شيء أساسي بحيث تستطيع المنظمة تطبيق ثقافة تنظيمية حقيقية في داخل ساحة العمل ومن هذه المبادئ:

- إمكانية التعلم والتطوير تبدءا من أي شي ومن أي أحد.
- الناس يمتلكون حافز داخلي للتطوير.
- تطوير الناس ونجاح العمل شيء متبادل.
- الأخطاء فرصة للتعلم والعوائق فرصة للتطوير.
- التطوير هو مسؤولية مشتركة.

- **القيم**: من المهم للمنظمة أن تكون مترابطة وتقوي قيم المنظمة نفسها وتمكين العاملين بها من الاندماج اليومي ضمن هذه القيم المرجوة التي تتم بتبادل الحوار والنقاش البناء وإزالة أي غموض يحيط بالقيم المطلوبة أو المرغوب في تحقيقها، ومن هذه القيم (قيم التعلم، قيم التواضع، وقيم الأصالة، والقيم المجتمعية).

- **الممارسات**: للمحافظة على المبادئ والقيم للثقافة التنظيمية يجب أن يكون هذا عن طريق الممارسة، حيث أن المبادئ والقيم هي من تحدد طبيعة وطريقة سير العمل داخل المنظمة ولذا الإبقاء على الممارسات أيضاً يحافظ على المبادئ والقيم ويساهم في تعزيزها وتقويتها.

### 5- الثقافة البيروقراطية:

إن المفهوم اللغوي لكلمة بيروقراطية Bureaucracy ينحدر من كلمتين هما Cracy وتعني حكم والثانية هي Bureau وتعني مكتب فبدلك يصبح المعني اللغوي للبيروقراطية هو "حكم المكتب". ويرتبط هذا المصطلح بالمكاتب الإدارية وما تتضمنه من سلطة وهيبة، لقد قدم (ماكس فيبر) مفهوم التنظيم البيروقراطي ويعده أفضل أشكال التنظيم ولا ينطوي على معاني سلبية. غير أن المعنى السائد للبيروقراطية يشير إلى إساءة استعمال السلطة والتمسك بحرفية

الإجراءات والمماطلة في إنجاز الأعمال (القريوتي، 2000، 212). وقد قدم (فايبر) أنموذجاً مثالياً تجريدياً وليس أنموذجاً إدارياً واقعياً، وقد عرف (فيبر) التنظيم البيروقراطي بأنه أنموذجاً من الهيمنة الشرعية العقلانية تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحية مثبتة قانوناً والطاعة في تنفيذ الأوامر ولا يصف جهاز إداري بحد ذاته، إن تلك الصفات التي تحملها البيروقراطية في طياتها أنشأت ثقافة ترتكز على مبادئ البيروقراطية والهيكل التنظيمي والالتزام الصارم بذلك على جميع المستويات سواء العليا أو الوسطى أو الدنيا بالمنظمة، إن تلك الثقافة تطورت في أولى مراحل الإدارة الحديثة من المدرسة العلمية التي ترتكز وبشكل كبير على الاتجاه البيروقراطي، إن ثقافة الأسلوب البيروقراطي تتطلب نوعاً خاصاً من المدراء والقادة المتميزون كونهم القادرون على إجراء التنسيق والتنظيم المحكم والذي يضمنون به تسيير الأمور داخل المنظمة سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة غير أن المنظمات الحكومية تعتبر المثال التقليدي للثقافة البيروقراطية ومواجهة العقبات والمختنقات بشكل منتظم روتيني صرف (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، 60-62).

### 11.1.3. تغيير الثقافة التنظيمية:

إن خلق نمط ثقافة تنظيمية معين يعتمد بالأساس على آلية تكوين المنظمة ككل، من مؤسسين وقوى عاملة من أفراد والمستلزمات والمتطلبات المادية، كل ذلك يتطلب التعاون من الجميع إدارة وعاملين وصولا إلى عملية التنشئة الاجتماعي، وما ينتج عنها من ثقافة تنظيمية ثابتة نسبيا هذا لا يعني استحالة التعديل أو التغيير فيها، فالظروف البيئية المتغيرة والأزمات التي قد تمر بها المنظمات والمتمثلة بالعولمة والتنوع الثقافي والإبداع والتكنولوجيا، تجبرها أحيانا على التعديل أو التغيير في ثقافتها كجزء للخروج من المشكلات والأزمات التي قد تعصف بها، إن جهود تغيير الثقافة هي أكثر فعالية واستدامة عندما تستهدف كافة المستويات، فقد تتطلع المنظمة من خلال بعض المعتقدات والعقول النيرة للاستفادة ورعاية ثقافة التطوير والتي يمكن أن تكون بمثابة المبادئ التوجيهية للتأثير على العمليات والسلوكيات المطلوبة لمنظمة ذات توجه تنموي ومع ذلك فمن أجل ضمان استدامة ثقافة التطوير والتغيير، من المهم أيضا دراسة القيم الكامنة التي ترتبط بها وتتبنى كجزء المبادئ الرئيسة للتغيير والتطوير وبحيث تكون المنظمة واضحة بقيمها المتضاربة مقابل القيم المتأصلة (Iris & Goh, 2015) .

يؤكد (Robbins & Judge (2007, 567 في هذا السياق أنه لابد من تغيير الثقافة التنظيمية عندما تمر المنظمة بأحد أو كل الظروف، والمتمثلة بالأزمات المفاجئة كالأزمات المالية أو فقدان

أحد العملاء المهمين، إضافة إلى الدوران الوظيفي للقادة فوجود قيادة جديدة قد تجلب معها ثقافة جديدة، تعتقد أنها مهمة في تحسين وضع المنظمة وأدائها، كما أن ضعف الثقافة التنظيمية والتي تتميز بعدم الاتفاق بين أعضائها يوجب تعديل أو تغيير الثقافة إلى أخرى قوية، يتفق عليها جميع أعضاء المنظمة.

### 1.11.1.3. أسباب التغيير الثقافي:

يرى بومزايد (2004) كما أوردها بومدين (2013، 187). أن أسباب قيام المنظمة بتغيير ثقافتها يرجع إلى الأتي:

1- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها المتغيرة.
2- وجود منافسة حادة في ذات الصناعة أو المجال الذي تعمل المنظمة فيه ومعدل التغيير المتسارع في هذا المجال.
3- الموقع التنافسي للمنظمة خاصة في حالة كونها أضعف من منافسيها.
4- عندما تجد المنظمة نفسها على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات الكبرى.
5- صغر حجم المنظمة مع نموها المتسارع بعدم التوافق بين درجة النمو ومتطلباته.

## المبحث الثاني: تشاركية المعرفة (Knowledge Sharing(KS

### 2-3 مفهوم المعرفة.

إن التطورات المتلاحقة في القرن الحادي والعشرون زادت من أهمية المعرفة في البيئة المختلفة منها المحلية والعالمية وخاصة الأعمال ذات الطبيعة التنافسية، فالمنظمات تسعى دوماً للحصول على المعلومات والبيانات والمعرفة لتنفيذ أعمالها التي تتوقف بالأساس على درجة دقت تلك المعلومات وآلية الحصول على المعارف اللازمة، فالمنظمات التي تتمكن من الحصول على المعلومات وتجمعها وتحللها وتساهم في مشاركتها بين العاملين بفعالية تزيد من فرصها في المنافسة والتميز والتفوق، الأمر الذي يمكنها من الريادة في بيئتها وفي مجال عملها.

المعرفة هي الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة، أنها معرفة كيف (know-how) أي كيف تعمل الأشياء التي تمكن الشخص من إنجاز مهمة خاصة وقد تكون حقائق تراكمية، أو قواعد إجرائية أو توجيهات (Awad, Elias, Chaziri & Hassan, 2003, 33). وتتألف المعرفة من معلومات نظمت وعولجت لتحويلها إلى فهم، خبرة، تعليم متراكم، إنها توافق الموهبة، الفطرة، الأفكار، القوانين، الإجراءات التي تقود إلى معرفة وتطبيقها لحل مشكلة (النجار، 2010، 47). فالمعرفة هي العلم بالشيء وفهمه بحيث يمكن التعبير عنه في صورة حديث أو إشارة وقد يتمكن الفرد من التعبير عن هذا العلم حيث تبقى المفاهيم كافة في العقل في داخل الإنسان قد يتصرف بطريقة انفعالية او استجابات أو ردود فعل عليها.

أما المعنى اللغوي للمعرفة يتجلي في كون المعرفة هي الإدراك الجزئي أو البسيط.

إضافة إلي ذلك هناك مجموعة من التعريفات أوردها الكتاب والباحثين والمهتمين بالمعرفة.

يعرف العلي، قنديلجي، والعمري (2009، 25) المعرفة بأنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة فيعقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير.

كما يعرفها (Sveiby, 2001) بأنها التبصر والفهم اللذان يعكسان المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة عند نقل المعرفة إلي الآخرين وتطبيقها بشكل متكرر مما يؤدي إلي تراكم الخبرات عند استخدامها بشكل ملائم.

ويعرف Ackerman (2000) المعرفة بأنها تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة.

### 1.2.3. أهمية المعرفة:

لقد أكد العديد من العلماء والباحثين والخبراء في المجالات العلمية المتعددة وخاصة في مجالات العلوم السلوكية على أن المعرفة مهمة وفقاً للاتي :

- الاسهام في عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (الأكلبي، 2008، 27).
- المعرفة قوة وثروة في آن واحد فهي تعتبر القوة التي تتميز بها مؤسسات القرن الحادي والعشرين كونها المورد الأكثر أهمية وبنيت عليها ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية.
- المعرفة تعد الأداء الفعالة لإيجاد القيمة المضافة وكونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة حيث تبنى بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام ( العلي، قنديلجي، والعمري، 2009، 26).
- إن أكثر الموجودات قيمة في منظمات الأعمال هم عُمال المعرفة وان أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلالهم.
- الإدراك الحسي بدراسة التغيرات النوعية والكمية التي تطرأ على العمليات المعرفية في مراحل النمو المختلفة ( الزغلول، الزغلول، 2007، 39).
- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال المختلفة.
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمات وتنميتها وتحسين أدائها وإعادة تشكيلها من خلال المعرفة الحقيقية معرفة النموذج والمثال الافضل (ياسين، 2007، 18).
- تمكن المنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كمنتج نهائي عبر المتاجرة فيها واستخدامها لإجراء التعديلات المناسبة على المنتجات من سلع وخدمات أو لخلق منتجات جديدة.

### 2.2.3. عمليات إدارة المعرفة:

تُعنى المنظمات الإدارية بأهمية المعرفة كونها أصل من أصولها وأنها رأس المال الفكري الأكثر أهمية لذلك تسعى إلي توفير كل السبل والوسائل المتاحة لتهيئتها والاستفادة منها واستخدامها والمحافظة عليها.

منظمات القرن الواحد والعشرين تعتمد وبشكل أساسي على إدارة المعرفة بعملياتها التي تساهم في سرعة اتخاذ القرارات وإنجاز المهام بالوقت المناسب وبأقل جهد ممكن، وتطوير مستوى الإفراد والجماعات بالمنظمة ككل، وتنمية القدرات والمهارات لدى العاملين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، كذلك في سرعة الاستجابة للتغيرات التي قد تطرأ سواء داخلياً في المنظمة أو في البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة فيها.

يشير الياسري، خفاجي، وحسين (2012) إلي عمليات إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي طورت في المنظمات لتوليد وخزن ونقل وتطبيق المعرفة وهي تزيد قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية من أجل صنع القرارات.

كما أوضح المسند (2011، 129) أن عمليات إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات اللازم القيام بها لتوليد المعرفة وتقديم المفتاح الذي يؤدي إلي فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أكمل وجه.

وقد كانت النظرة الغالبة لمداخل ومفاهيم إدارة المعرفة موجه نحو عملية متكاملة، فالمعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة وليست مفيدة، لذا فهي تحتاج إلي إعادة أغنائها وتحقيق الفائدة منها عن طريق العمليات بشكل تتابعي وتكامل فيما بينها فكل عملية تدعم التي تليها (الكبيسي، 2011، 59).

بالرغم من أن عمليات إدارة المعرفة متعددة وينتابها شيء من التشعب والتعقيد إلا أن الكتاب والباحثين وإن اختلفوا في عددها وترتيبها ومسمياتها إلا أن أغلبهم قد اتفقوا على أنها لا تخلو من العمليات الرئيسية الآتية، اكتشاف وتشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تجميع وتخزين المعرفة، تشاركية المعرفة، تطبيق أو استخدام المعرفة (بدير، 2010، 55).

**اكتشاف وتشخيص المعرفة:**

يعد تشخيص المعرفة عملية رئيسية ومهمة لإدارة المعرفة لتحديد شكل وعمق العمليات الأخرى حيث تتمحور هذه العملية حول التعريف بالمعرفة وتوضحيها والبحث عن مكان وجودها وهل هي كامنة في أذهان العاملين أم في النظم والإجراءات، الأمر الذي يساعد في تحديد الفجوة بين موجودات المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة (القحطاني، 2009، 6).

تستخدم في هذه العملية آليات الاكتشاف والبحث للوصول للمعرفة، كما تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، إذ أن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص فالمعرفة المكتشفة قد تكون معرفة صريحة أو معرفة ضمنية بحيث يتم اكتشافها من بيانات ومعلومات أو من توليف معرفة مسبقة (الكبيسي، 2011، 64).

**توليد المعرفة:**

يتم ذلك من خلال فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، يزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة مرموقة وتطوير للموظفين من حيث مواهبهم ومهاراتهم بما يتلاءم وتطلعات المنظمة، إن أحد أبرز أسباب التركيز على مشاركة المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم مشاركة المعرفة مع الآخرين (Zmud, 2000).

**تخزين المعرفة:**

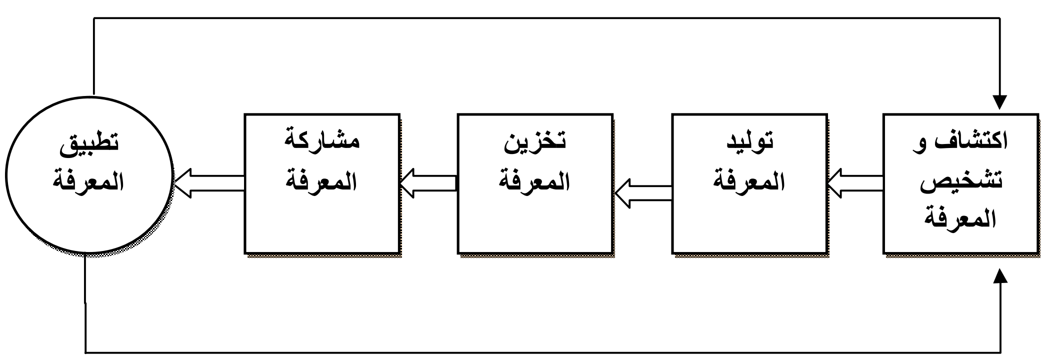
هي عملية تجميع واسترجاع معرفة ضمنية أو صريحة تكمن في عقول الأفراد أو المصنعات (أجهزة أو أنظمة صنعتها المنظمة)، أو الوحدات التنظيمية سواء كان ذلك من خلال المنظمة بحد ذاتها أو من خلال التعاون بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وتتم العملية من خلال عمليتين فرعيتين هما التجسيد والاستلهام أو المحاكاة (جرادات، المعاني والصالح، 2011، 134).

**تطبيق المعرفة:**

تتمحور عملية تطبيق المعرفة حول تلك العملية التي تدعم تطبيق الأفراد للمعرفة المملوكة من قبل أفراد آخرين بدون الحصول على المعرفة الفعلية وبدون تعلم هذه المعرفة فالأفراد يقومون بإتمام العمليات المختلفة بالمساندة التكنولوجية ونظم دعم القرار (الطاهر،2012، 94)

ويمكن أن تحقق المنظمة استخدام وتطبيق المعرفة في صنع القرارات أو تنفيذ المهام بواحدة من الطريقتين: التوجيه أو الروتين (جرادات، المعاني والصالح، 2011، 134).

**شـــكل رقم (3-8) عمليات إدارة المعرفة**




المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على دراسات (المسند، 2011)، (جرادات،،المعاني، الصالح، 2011)، (الكبيسي، 2011).

### 3.2.3. تشاركية المعرفة: Knowledge Sharing (KS)

إن التشارك بالمعرفة بين أفراد المنظمة يعتبر من أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية (Greengard, 1998) إذ أن عملية التشارك بالمعرفة لها أهمية استثنائية وذلك لكون عملية توليد المعرفة في حد ذاتها لا تؤدي إلي التميز أو التفوق في أداء المنظمة وذلك لكونها مترابطة بعملية تشارك المعرفة مع الآخرين واستخدامها دون أن تتحمل المنظمة لأي تكاليف باهظة.

فالتشارك في المعرفة عملية تحويل المعرفة ونقلها إلي الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، فتبنى وتطبيق أسلوب التشارك المعرفي الذي يعتبر بمثابة رافعة إستراتيجية تساعد على خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على الاتصال والعمل الجماعي بما يقود إلي تبادل المعارف ونشر الممارسات الجيدة وخلق كفاءات لها القدرة على الاستجابة الجماعية لمواقف وظروف معينة لبيئة العمل (الزيادات، 2008، 32).

إن الجزء الأكبر مما تمتلكه المنظمة من معارف عادة يكون مخزن في عقول الأفراد أي بمعنى آخر معارف ضمنية غير مهيكلة ترتبط بدرجة كفاءة العاملين وتتميز بالقدرة على صنع الفارق فيما يخص فعالية الأداء وجودة المنتجات (ججيق، وعبيدات، 2014). لذلك يحتاج هذا النوع إلي علاقات تفاعلية تشجع على تبادل المعارف وتساهم في تثمين رأس المال الفكري.

أشار (Paul, 1999) إلي التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشا بين طرفين على الأقل، فالطرف الأول هو من يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطواعية، أما الطرف الأخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها.فيما أشار (Aliakbar, Yusoff & Mahmood, 2012) إلى أنه من بين أسباب صعوبة إيجاد تعريف معياري لمصطلح التشارك بالمعرفة، كون هذا المفهوم يرتبط بعناصر عدة من أهمها: الأهداف، وتتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها، وكذلك طريقة التشارك، وتتضمن على سبيل المثال المؤتمرات وشبكات المعرفة، أما العنصر الثالث فيتعلق بمستوى التشارك، ويشمل الأفراد والفرق والمنظمات.لقد وصف (Van den Hoof &Van Weenen, 2004) التشارك المعرفي بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة، كذلك تعني العملية التي من خلالها يجري توصيل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بين الأفراد عن طريق الاتصالات وهنا لابد من توضيح أمرين مهمين هما:

المشاركة بالمعرفة تعنى بالتحول الفعال للمعرفة أي بصورة أخرى إمكانية مستلم المعرفة من فهمها بالشكل المطلوب من قبل المرسل لها مما يتيح له القدر الكافي من القيام بالفعل من خلالها وبموجبها. بحيث أن تأخذ مشاركة المعرفة المكانة المنظمية من خلال الأفراد

والمجموعات على حد السواء وكذا الوحدات والأقسام الإدارية. فيما يلي نستعرض بعض من التعريفات التي وردت بالأدبيات ذات العلاقة وكما هي موضحة بالجدول رقم (3-2).

**جدول رقـــم (3-2) استعراض بعض التعاريف لمفهوم تشاركية المعرفة**

| التعريـــــــــــف | عناصر التعريف | المصدر |
|---|---|---|
| تشاركية المعرفة هي الجسر الرابط بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية التي من الممكن أن تحسن القدرة الاستيعابية والقدرة الإبتكارية لاستمرار المحافظة على الميزة التنافسية. | المعرفة الفردية، المعرفة التنظيمية، | (Argote & Ingram, 2000) |
| تشاركية المعرفة هي تشارك الأفراد تنظيمياً للمعلومات والأفكار والاقتراحات والخبرات ذات الصلة مع بعضهم البعض. | تشارك، الأفكار، المعلومات، الخبرات | (Bartol & Srivastava 2002) |
| تشاركية المعرفة هي مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على تبادل المعلومات وتقديم المساعدة للآخرين. | التشارك، سلوكيات، التبادل، المعلومات | (Connelly &Kelloway 2003) |
| تشاركية المعرفة هي العملية التي يقوم الأفراد من خلالها بتبادل كلا من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والعمل معاً لخلق معرفة جديدة. | التبادل، المعرفة الصريحة والضمنية، خلق معارف جديدة | (Georgiadou & Siakas, 2009) |
| تشاركية المعرفة هي النشاط الذي من خلاله يمكن نقل المعرفة في أشكال مختلفة أو تبادلها بين مختلف الفاعلين في المنظمة | نشاط منظمي، تبادل ونقل المعرفة، | (Jiacheng, Lu& Francesco, 2010) |
| تشاركية المعرفة هي السلوك الإنساني الذي يتضمن تبادل الخبرات والمعارف الصريحة والضمنية التي تدمج الأفكار والمهارات التي تسهل ابتكار المعرفة في مكان العمل. | سلوك إنساني، التبادل، المعرفة الصريحة والضمنية، | (Kumar & Che Rose, 2012) |
| تشاركية المعرفة هي عملية تبادل المعرفة والخبرات والمهارات من خلال التفاعل الاجتماعي عبر وحدات وأقسام المنظمة أو المنظمة ككل. | عملية التبادل، التفاعل الاجتماعي | (Teh & Sun, 2012) |
| تشاركية المعرفة هي توفير المعلومات المهمة والمعرفة الكيفية لمساعدة الآخرين والتعاون معهم لحل المشاكل وتطوير الأفكار الجديدة أو لتطبيق السياسات والإجراءات. | المعلومات، المعرفة الكيفية، التعاون، تطوير الأفكار، التطبيق | (Wang, Neo &Wang, 2014) |
| بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل معرفة صريحة أو ضمنية إلي الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. | عملية نقل للمعرفة، الصريحة والضمنية، الاتصالات، الافراد | (الطاهر، منصور، 2009) |
| هي معرفة شخصية غير مرمزة تحول الي معرفة مملوكة وترجمتها الي خبرة عامة ومن ثم نشرها | الترميز، التحويل | (أبو العلاء، 2013) |

المصدر من اعداد الباحث إستناداً على المراجع المثبتة في الجدول.

### 1.3.2.3 أهداف التشارك في المعرفة:

أن التشارك في المعرفة يهدف بالأساس إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال: كسب سمعة مهنية وإعتراف داخل المنظمة، والإستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء، كذلك تحويل المعرفة إلى الآخرين تجعلهم أكثر ثقة بالفرد وأكثر استعدادا للتشارك بالمعرفة معه (Levitt, Wang, Ho & Javernick, 2011).

إن هدف التشارك في المعرفة يهدف إلى تفعيل التشارك بين الزبون وفرق العمل بمجالات الخبرة، تحديد إحتياجات المنظمة من البرمجيات التي تحتاجها، جدب معارف جديدة من قبل أعضاء فرق العمل وتحسين نشرها، والحفاظ على المعرفة التي من الممكن فقدانها بسبب ترك أصحاب الخبرات من الموظفين للمنظمة (chau, Maurer & Melnik, 2003 ).

### 2.3.2.3. أهميـة تشاركية المعرفة:

إن تشاركية المعرفة تعتبر من المكونات الرئيسية لنظم الإدارة الفعالة فهي واحدة من أهم الخصائص الأساسية لثقافة المعرفة الجديدة فهي مدمجة ضمن الأنشطة الروتينية للمنظمات (Seba, Rowley & Lambert, 2012) فتشاركية المعرفة بين الموظفين في المنظمات تعتبر عنصر حاسما وخاصة في الأعمال ذات الصبغة التجارية (Jasimuddin, Connell & Klein, 2012). تمثل تشاركة المعرفة عملية مهمة من حيث كونها تسهم بشكل مباشر في تبادل وتشارك المعرفة الصريحة والتشارك فيها بين الأفراد والمجموعة والمنظمات، كذلك استخدام عملية التأهيل والتي تركز على المشاركة الضمنية وخصوصا في حالة خلق معرفة جديدة حيث يتم الاهتمام بهذه العملية من خلال (Mertins & Descouwzoe, 2003):

- توفير وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها.
- ضرورة توافر ثقافة التشارك والتبادل للمعرف بين الموظفين.
- بناء فرق العمل والمجموعات التي تعمل معاً مما يساعد على توليد المعرف فيما بينهم وتوليد إبداعات خلاقة.
- التشجيع على زيادة عمليات البحث والتطوير.

كذلك تبرز أهمية تشاركية المعرفة للمنظمة وللأفراد على النحو الأتي (البطاينة والمشابقة، 2010، 139):

1. كفاءة المشاركة بالمعرفة: إن كيفية المشاركة والتفاعل بين الأفراد تعتبر البداية الأساسية في بناء منظمة متميزة، حيث أن الاستفادة من الآخرين ممن لهم الخبرة السابقة وإعادة

الاستخدام والبناء للمعرفة والمشاركة بمصادرها المتنوعة وإيجاد طرق بحث معرفي كفؤ تعطي دفعة قوية للمنظمة للمضي قدماً نحو التميز والإبداع.

2. بناء مصادر لتشاركية المعرفة التنظيمية: من المهم لمنظمات اليوم التي تتطلع إلي المنافسة والتميز بناء مصادر للمشاركة بالمعرفة وخصوصا في مراحل التغيير التنظيمي المختلفة، حيث تعطى الفرصة للمشاركة وتقديم أنشطة تعاونية بين أفراد المنظمة ومن أهم تلك المصادر جمع التقارير وتوفيرها لغرض التشارك بها، معلومات المنتج وأرشيف الاتصالات.

3. رغبة المنظمة في التغيير: تزداد أهمية تشاركية المعرفة كلما كان هناك تزايد في تطلعات المنظمة نحو التغيير التنظيمي حيث تحدث كثيرا من التغييرات داخل المنظمة، مثال ذلك فقدان أو تعيين احد الخبرات الطويلة ما سيؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ككل. كذلك العلاقة الناشئة مع الزبائن أو الموردين ففي حال حدوث تغييرات بالمنظمة فإن الأمر يستدعي إعطاء الأهمية الكبرى لعملية مشاركة المعرفة كون الموردين والزبائن في كثيرا من الحالات هم عبارة عن الشريك غير الرسمي مع المنظمة.

4. مساعدة المستخدمين لتبادل المعرفة بنوعيها الصريح والضمني.

5. تعزيز موقف المنظمة التنافسي عن طريق تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة أو صناعة نظم التشارك بالمعرفة.

### 3.3.2.3. العوامل التي تؤثر في تشاركية المعرفة:

يمكن تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية تبادل المعرفة ومشاركتها بين الأفراد في المنظمات على النحو الأتي:

### 1.3.3.2.3 طبيعة المعرفة.

لقد إشارة العديد من الكتاب والباحثين لأنماط المعرفة على النحو التالي:

- **المعرفة الضمنية:**

يشير عليان (2012، 43)، وأبو جزر(2005، 26) بأن المعرفة الضمنية تتضمن العمليات الشاملة التي قد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير إلي المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها والتعبير عنها، كذلك عدم المقدرة على الاستيلاء عليها ولكن القدرة على السيطرة عليها يتم من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر

عنهـا، إن المعرفـة الضـمنية ممثلـة فـي العـادات والتقاليـد وهـي غيـر مكتوبـة والتـي تعكـس السـلوك الإنسـاني (Schoenherr, Griffith & Chandra, 2014). كمـا تشـير كـذلك إلـى المعرفـة الشخصـية التـي تحـوي المعـاني الداخليـة والبديهـة والشـعور الحدسـي وهـي نوعـان: (العلي، قنديلجي والعمري، 2009، 37)

**الأولى:** تتمثل في البعد الإدراكي الذي يحوي المخطط الذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراك يقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

**الثانية:** تقني يعود إلي عمق معرفة – كيف ؟ أي المعرفة التكنولوجية مع الخبرة.

ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلي ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات وتدوينها بكتيبات لتصبح معلومات ممكن الاستفادة منها. كما يمكن كذلك تحويل المعرفة الضمنية من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات.

- **المعرفة الظاهرية أو الصريحة:**

هي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الشكل الورقي أو الالكتروني مع إمكانية تدويرها والوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات وتسهل هذه المعرفة استمرارية نقل المعرفة الكيفية وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة (همشري، 2013، 66).

### 2.3.3.2.3. محفزات التشارك المعرفي.

المعرفة متصلة عاطفيا ولا تنفصم عن الذات البشرية والملكية البشرية، فالمعرفة لا تتدفق بسهولة عبر وسائل الإتصال بالمنظمة. فالتشارك المعرفي ليس من المرجح أن يتم دون دوافع قوية،ومن هنا فإن العوامل المحفزة تلعب دوراً رئيسياً في تشارك المعرفة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، إن تحفيز مشاركة المعرفة ليس بالأمر البسيط أو الصريح (Jasimuddin, 2006).

لقد بحث Wang, Noe & Wang (2014) في كيفية تحفيز مشاركة المعرفة في المنظمات وتوصل إلى أن مشاركة المعرفة تكون بشكل اكبر بين الموظفين الذين يتم تشجيعهم وتقييمهم ومكافآتهم، ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى عوامل داخلية وخارجية، حيث تشكل العوامل الداخلية قوة تتعلق بمبدأ المعاملة بالمثل الناتج أو المتوقع من عملية المشاركة، فيما تشمل العوامل الخارجية العلاقة مع المتلقي بشكل مباشر.

- **المعرفة بوصفها قوة:**

نظرا للأهمية المتزايدة للمعرفة في المنظمات وزيادة القيمة المنسوبة إلى الأفراد الذين يملكون الحق في نوع المعرفة التي تؤدي إلى خلق مفهوم القوة حول المعرفة، لذا فإن الأفراد يرون أن القوة تأتي من المعرفة التي يمتلكونها، ومن المرجح أن يؤدي ذلك إلى اكتناز المعرفة بدلا من التشارك فيها، فالأفراد يستخدمون المعرفة من أجل السيطرة والدفاع في البيئة التنافسية وغالباً ما يتم حجب المعرفة من الأشخاص المنافسين (schultz, 2001).

- **التبادل**

المعاملة بالمثل أو التبادل (الأخذ – العطاء) من المعرفة حيث أنه وإذا ما تيقن الأفراد أن القيمة المضافة لهم تعتمد على مدى قدرتهم على تبادل المعارف الخاصة مع الآخرين. إن التبادل المعرفي هو تبادل المعلومات دون التفاوض على شروط ودون معرفة ما إذا كانت المعلومات بذات القدر. فلمشاركة المعرفة يعني ذلك أن الأفراد يجب أن يكونوا قادرين على توقع تبادل المعارف حتى لو أنهم ليسو متأكدين تماماً عما يأتي وعما سيكون الأدلة التجريبية للعلاقة بين المعاملة بالمثل وتشارك المعرفة يشير إلى أن تلقي المعرفة من الآخرين يحفز تدفق التبادل المعرفي في اتجاه المرسل أفقيا وعموديا في المنظمة (Molm, akahashi & Peterson, 2000).

### 3.3.3.2.3 مكافآت التشارك بالمعرفة:

المكافآت والعقوبات التي تمس الأفراد تؤثر على عملية تشاركية المعرفة وتبادلها، دراسات عديدة أوجدت أن التغييرات الكبيرة لابد من أن تتضمن نظام للحوافز لتشجيع الأفراد على المشاركة في المعرفة لا سيما من خلال الشبكات القائمة على التكنولوجيا في المنظمات، كما تطرقت دراسات عديدة إلى الأهمية الإيجابية لتشارك المعرفة من خلال الشبكات الداخلية فيما يرى البعض أن استخدام المكافآت للتشارك بالمعرفة وخاصة على المدى الطويل فيه شي من السلبية وخاصة عند رغبة الموظفين المتزايدة في الحصول على المكافآت المادية كونها لن تحافظ على النظام القائم داخل المنظمة (Hall, 2001).

أوضح (2002) Bartol & Srivastava إلى وجود علاقة بين الأساليب المختلفة لتشارك المعرفة ونظم المكافآت النقدية وحددت ثلاثة آليات للمساهمة في تشارك المعرفة الفردية إلى:

- قواعد البيانات.
- التفاعلات الرسمية داخلياً.
- تشارك المعرفة عبر وحدات العمل .

### 4.3.3.2.3. فرص تشاركية المعرفة.

فرص تشاركية المعرفة بطبيعتها يمكن أن تكون بشكل رسمي وغير رسمي داخل المنظمات، حيث تتضمن الفرص الرسمية برامج التدريب، وفرق العمل، والنظم القائمة على التكنولوجيا التي تسهل تشارك المعرفة، فالتفاعلات الرسمية "بقنوات التعلم الهادف" التي يتم تصميمها صراحة من أجل نشر المعرفة، فمزايا قنوات التعلم الهادف هي أنها قادرة على ربط عدد كبير من الأفراد بحيث تسمح بالنشر السريع للمعارف المشتركة لاسيما من خلال الشبكات الالكترونية وغيرها من النظم القائمة على التكنولوجيا، وتشمل الفرص غير الرسمية العلاقات الشخصية والشبكات الاجتماعية التي تسهل التعلم وتبادل المعارف كذلك أشارا للفرص غير الرسمية (قنوات التعلم العلائقية) حيث توفر الأفراد والبيئة الملائمة من أجل التشارك بالمعرفة (Rulke & Zaheer, 2000).

### 5.3.3.2.3. ثقافـــة بيئـــة العمـــل.

يتزايد الاعتراف بالثقافة التنظيمية الضعيفة باعتبارها عائقا رئيسيا في خلق المعرفة الفعالة، وتشاركها، واستخدامها، فالمنظمات هي كيانات ثقافية أساسا بغض النظر عن ما تقوم به، فالثقافة في كثير من الدراسات تُعَرف بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية" التي تم تطويرها من قبل مجموعة يثابرون لوضع الحلول للمشاكل اليومية وتعليم الأعضاء الجدد بالمنظمة الطريقة المناسبة لمعالجة هذه المشاكل، هذه الافتراضات الأساسية تعتبر صالحة عندما تعمل بشكل جيد، إن جزءا أساسيا من كل ثقافة هو عبارة عن مجموعة من الافتراضات حول كيفية تحديد أو اكتشاف ما هو حقيقي وكيف يتخذ أعضاء المجموعة الإجراءات حيال هذا العمل، وكيفية تحديد ما هي المعلومات ذات الصلة، لتحدد المجموعة التصرف المناسب وماذا تفعل، وبالتالي تنعكس الثقافة في القيم والمعايير والممارسات للمنظمة، حيث تتجلى القيم في ممارسات معينة تشكل بدورها جوانب معينة من الثقافة التنظيمية التي تؤثر على تشارك المعارف الثقافية وأشكال الافتراضات وحول أي من الجوانب المعرفية تعد أمراً مهم (المغربي، 2010،303- 304).

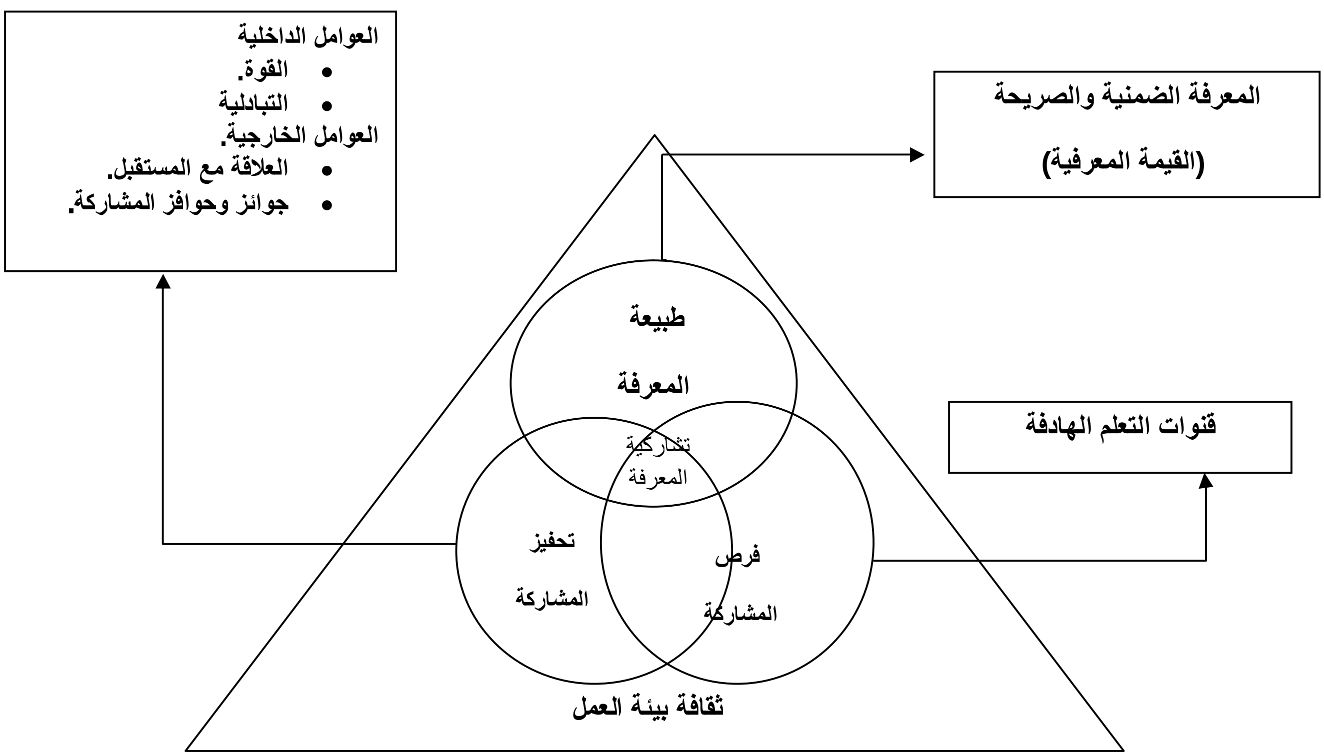
إن الثقافة كونها المسيطر على العلاقات بين مستويات مختلفة من المعرفة (التنظيمية والجماعية والفردية) وأنها تخلق سياق التفاعل الاجتماعي، والمعايير والممارسات التي تدعو إلى الملكية الفردية للمعارف فإنها قد تعيق عملية تشارك المعرفة داخل المنظمة باسم "الثقافة التنظيمية وتوجه التفكير والعمل " (Nonaka & Takeuchi, 1995, 167).

تشمل الثقافة القيم التنظيمية التي تؤثر على تبادل المعرفة وخلق روح المشاركة والمساهمة بين الموظفين وأنواع المعرفة التي يتم تقييمها والقيم المعرفية مثل الثقة والانفتاح ومن أشكال ثقافة المؤسسة التصورات وسلوكيات موظفيها.

إن تأثير الثقافة في سياق التفاعل الاجتماعي يمكن تقييمه على ثلاثة أبعاد (IpeMinu, 2003) :

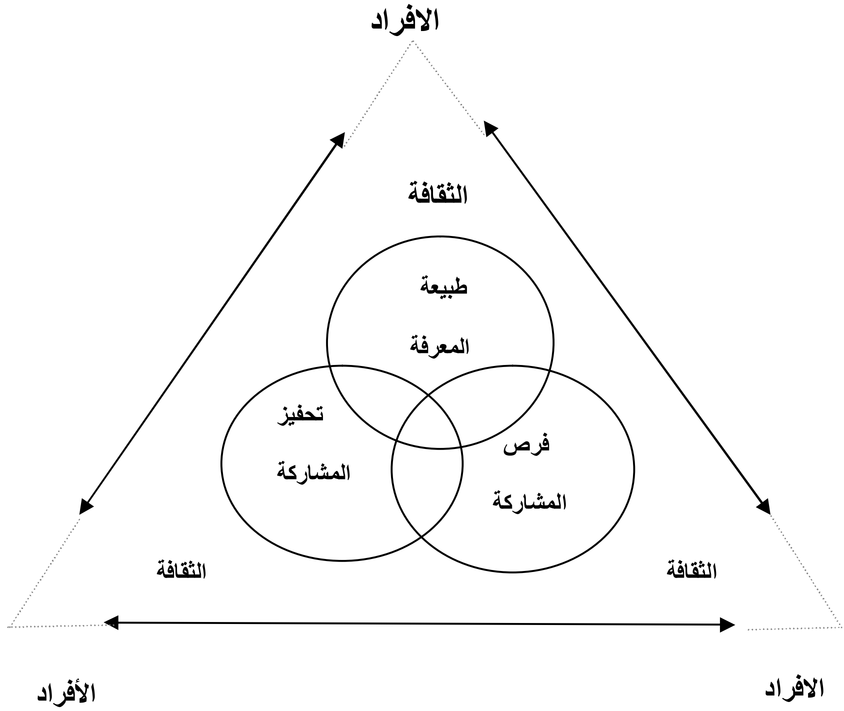
**التفاعلات الرأسية** (التفاعل مع الإدارة العليا)، **والتفاعلات الأفقية** (التفاعل مع الأفراد في نفس المستوى في المؤسسة)، **والسلوكيات الخاصة** التي تعزز تبادل المعرفة واستخدامها (التقاسم، والتعلم، والتعامل مع الأخطاء). قد نلحظ بأن الثقافات ليست متجانسة تماماً داخل المنظمات، وخاصة إذا ما كان هناك ثقافات فرعية تتميز بمجموعة من القيم والأعراف والممارسات، وغالبا ما يكون هناك اختلاف في التقييم المعرفي بين أعضاء المنظمة وبطرق مختلفة بين مجموعة ومجموعة أخرى داخل نفس المنظمة، وهذا قد يعطي في حالات نادرة ميزة تنافسية للمنظمات التي تعتمد في تكوينها على البعد الجغرافي لمزاولة نشاطاتها وتقديم خدماتها. والشكل (9-3) و(9-4) يوضح ذلك.

**شكل رقم (3- 9) العوامل المؤثرة في تشاركية المعرفة بين الأفراد في المنظمة**




Ipe, Minu. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review,** 2(4), 352.

**شـــكل رقـــم (3-10) نموذج مشاركة المعرفة بين الأفراد في المنظمة**




Ipe, Minu. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework**. Human Resource Development Review,** 2(4), 352.

### 4.3.2.3. مراحل تشاركية المعرفة.

تمر مشاركة المعرفة بمراحل متعددة تمثل المسار الذي من خلاله تتمكن المنظمة من خلق آلية للتشارك بالمعرفة وهي:

**أولاً**: مرحلة عدم الإدراك.

حيث تكون المنظمة غير مدركة لأهمية المعرفة وما يمكن إن تضيفه إلى المنظمة من قدرة وميزة تنافسية، وعادة ما تكون غير مدرجة بإستراتيجيات المنظمة ورؤيتها.

**ثانياً**: مرحلة خزن المعرفة.

هي المحافظة على البيانات وإدامتها والبحث والوصول والإسترجاع عن المعرفة وتحديد أمكانها وطريقة الوصول إليها، فعملية خزن المعرفة تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي على المنظمة أن تحافظ على المعرفة من خلالها، لأن فقدانها يعرضها للخسائر المادية والمعنوية، ففقدان المعرفة الناجم عن ترك الأفراد للمنظمة فإنهم بذلك يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى للمنظمة لذلك لابد من المشاركة في المعرفة وتوزيعها واكتسابها بين

الأفراد وبالطرق المختلفة لتعزيز معرفة الأفراد المستخدمين لها والباحثين عنها داخل التنظيم (بدير، 2010، 62).

**ثالثاً**: خريطة طريق المعرفة.

حيث تتخذ المنظمة عدة طرق وأساليب إضافية لتحديد مصادر الحصول على المعرفة بأنواعها المختلفة والعمل على أن تكون تلك المعرفة متاحة وميسرة لجميع العاملين، أن خريطة المعرفة توضح الفجوات في الإدارة والتخطيط وأنه لملء الفراغ بين الفجوات الحالية والمستقبلية فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة بها (العمري، 2004، 37) .

**رابعاً**: المخطط التعاوني.

إن آلية العمل خلال هذه المرحلة تركز بالأساس على عملية إتخاذ القرار بشكل تشاركي جماعي حيث يساهم المخطط التعاوني بدرجة كبيرة في زيادة التشارك المعرفي بين الأفراد والجماعات وخدمة للمصلحة الكلية للمنظمة (الكبيسي،2011،73).

**خامساً**: التعليم التنظيمي.

أن عمل المنظمات في بيئة أو بيئات مختلفة متغيرة وغير مستقرة يتطلب من المنظمات التعلم بحيث يكون لها قدرة على التكيف مع تلك البيئات، ويعتبر التعلم والتدريب التنظيمي من أهم أدوات التفاعل بين أفراد المنظمة، مما يساعد على التشارك بالمعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات (Becerra, Gonzalez & Sabherwal, 2004).

### 5.3.2.3. متطلبات التشارك بالمعرفة.

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق عملية التشارك بالمعرفة ضمن بيئة المنظمة للوصول إلي أقصى استفادة ممكنة.

- **الهيكل التنظيمي المناسب.**

إن الهياكل التنظيمية تحدد عادة درجة المرونة المطلوبة والأكثر ملاءمة لتشارك المعرفة بحيث تتمكن من تكييف بيئتها بسهولة للاستجابة السريعة للتغيرات. فتبني الهياكل التنظيمية الأفقية والبعد عن الشكل الهرمي وتبني اللامركزية التي تستند إلي تدفق وانتشار معرفي في جميع أنحاء المنظمة، بحيث ويشارك الجميع في إيجادها وممارستها مما يساهم وبشكل كبير في القدرة على رفع مستوى التشارك المعرفي (Hodgetts & Luthans,2000,320).

- **فرق العمل.**

تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فرق عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء وتتميز بالاتصالات الفاعلة نتيجة للتغذية الراجعة مع قدرة الأفراد على تبادل المعلومات والأفكار بكل سهولة ويسر (لينسيوني، 2008، 56).

- **التدريب والتعلم.**

تسعى الكثير من المنظمات إلى تدليل الصعوبات أمام العاملين وبطرق متعددة يأتي في مقدمتها التدريب والتعلم على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين الكفاءة للعاملين وتحسين عملية التشارك المعرفي (عثمان، 2000، 112).

- **الثقافة التنظيمية.**

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة بوجه عام وعملية تشارك المعرفة بوجه خاص في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعاون والاستمرارية وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد على تبنى مفهوم التشارك والعمل الجماعي بحيث تكون الثقافة المحفز والمشجع لذلك (الحميري، 2007، 51).

- **القيادة الفاعلة.**

إن المستجدات البيئية التي تعيش المنظمة في كنفها والتحولات المتسارعة نحو اقتصاديات المعرفة كان من الضروري أن يطرأ تعديلات جوهرية على الأنماط القيادية فأصبح الدور الجديد لها هو تنمية ورعاية ودعم الأصول البشرية،وبالتالي تتطلب عملية تشارك المعرفة نمط قيادي غير عادي بحيث تركز القيادة في المنظمة على الطرق الإبداعية والانفتاحية وعلى الثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وبالجودة المطلوبة في المنظمة (الشعبان،الابعج، 2014، 113).

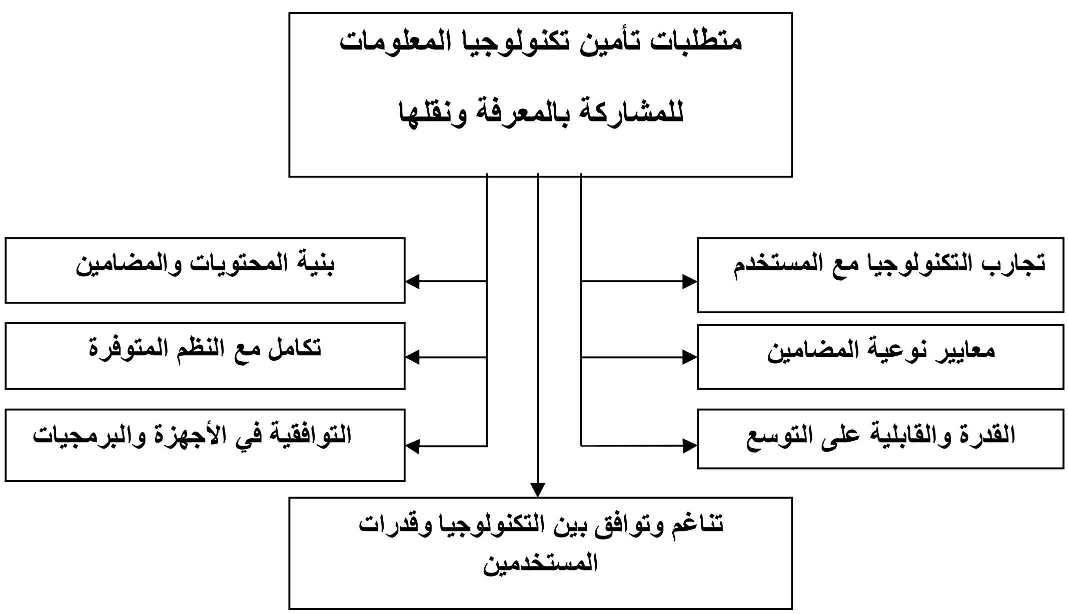
- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.**

لتسهيل عمليات إدارة المعرفة بصفة عامة داخل المنظمة فإن الأمر يتطلب توافر البنية التحتية التكنولوجية، من شبكات معلومات داخلية وخارجية، وبرامج التصفح، ومخازن البيانات والبرمجيات الكفيلة بتحسين متطلبات العمل اليومي الأمر الذي بدوره ينعكس بشكل ايجابي على عمل المنظمة من ناحية وتحفيز على تشارك المعرفة بشكلها الصريح من ناحية أخرى (ابوبكر، 2002).

هنـــاك عـــدة جوانـــب يجـــب مراعاتهـــا عنـــد تـــأمين تكنولوجيـــا المعلومـــات لمشـــاركة المعرفـــة فيجـــب أن تتناســـب التكنولوجيـــا مـــع احتياجـــات المســـتخدم الآنيـــة والمســـتقبلية، وبيئـــة المحتـــوى والمضـــامين وســـهولة الوصـــول إليهـــا كالفهرســـة والتنظـــيم والتصـــنيف بغـــرض تـــأمين الوصـــول الســـريع للمعـــارف المختلفـــة المحفوظـــة فـــي الوثـــائق، كمـــا يتطلـــب الأخـــذ بعـــين الاعتبـــار درجـــة التوافقيـــة فـــي الأجهـــزة والبرمجيـــات، كـــذلك القـــدرة والقابليـــة علـــى التطـــوير بحيـــث تســـتطيع المنظمـــة مواكبـــة أعمالهـــا حـــال توســـع أنشـــطتها. كـــذلك فـــإن التنـــاغم والانســـجام والتوافـــق بـــين التكنولوجيـــا المســـتخدمة وقـــدرات المســـتخدمين يعـــد أمـــراً مهـــم بهـــدف الاســـتثمار الأمثل لإمكانيات التكنولوجيا المتاحة. (العلى، قنديلجي، والعمري، 2009).

الشكل (3-11) يوضح الملامح الرئيسة لدور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة وتوزيعها والتشارك بها.

**شكل رقم (3-11) دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في التشارك المعرفي.**




المصدر: العلى، عبد الستار، قنديلجي، عامر، والعمري، غسان (2009). **المدخل إلى ادارة المعرفة**. (ط2). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 119.

### 6.3.2.3. أساليب وآليات تشاركية المعرفة.

#### 1.6.3.2.3. البرامج التدريبية:

تحتاج المنظمات التي تمارس التدريب بطريقة منظمة إلى برامج كمنظم لأغراض التدريب، هذه البرامج قد تضم مجموعة من البرامج الفرعية، فتصميم برنامج محدد يتطلب تحديد أهدافه، أي أوجه السلوك التي على البرنامج السعي لتغييرها فقد يصمم البرنامج لتغيير دوافع العمل أو الولاء للمنظمة أو زيادة مهارات أو تعديل سلوك معين.

لقد أوضح برنوطي (2007، 449) بأننا نحتاج إلى التمييز بين ثلاث أهداف رئيسية مختلفة لبرامج التدريب لكل منها متطلبات خاصة وهي :

**أولاً: هدف إكساب معارف محددة.**

يتطلب تحقيق إكساب معارف محددة تصميم برنامج يكسب المشاركين من خلاله معارف لا يملكونها حاليا، فإذا باشرت المنظمة بخدمة سوق جديد لابد من أن تضع برنامج محدد لتعريف العاملين في قسم التسويق بطبيعة وخصائص هذا السوق وطبيعة المنافسة.

**ثانياً: هدف إكساب وتغيير الاتجاهات.**

يتطلب إكساب الاتجاهات والقيم تغيير اتجاهات راسخة باتجاهات مغايرة، وتعتمد الاتجاهات على القيم إي ما يفضله الفرد وتعلمه خلال مراحل نموه المختلفة، وهذا ما نقصده عندما نتحدث عن اتجاهات الفرد نحو التعاون مع الآخرين، نحو العمل الجماعي، ونحو التشارك المعرفي.

**ثالثاً: هدف إكساب خبرات ومهارات.**

إن الحاجة إلى اكتساب المهارات والخبرات من خلال البرامج التدريبية تتمثل في نقل تلك البرامج من الحالة الشفوية أو الكتابية إلى الجانب العملي، فإذا باشرت المنظمة باستخدام تكنولوجيا جديدة ستحتاج إكساب العمال المهارات اللازمة لاستخدام هذه التكنولوجيا.

#### 2.6.3.2.3. المشاركة في المؤتمرات والندوات.

إن لبعض المواقع بالمنظمة وخاصة تلك المعنية بالتحديث والتطوير إمكانية توفير فرص التعلم والتطوير الضرورية، لذلك يحتاج إي قسم للتطوير أن يوفر هذه الفرص والتي تكون من خلال إشراك المشاركين في المؤتمرات والندوات والنشاطات التي تعقد، سواء أثناء العمل أو خارج العمل،الأمر الذي يعطي الفرد حافزاً للبحث عن الأنشطة المتميزة التي تقام، يمكن اعتبار الندوة أو ورشة العمل وسيلة للتطوير والتدريب في آن واحد فهي وسيلة لإنضاج معارف

وقدرات تحليل موظفين معنيين في شؤون عملهم والتي لا يوجد من يستطيع مساعدتهم لإنضاجها إلا هم أنفسهم،ومن المهم أن تتنوع الأساليب التدريبية سواء من حيث المدة الزمنية أو من حيث المضمون (القريوتي، 2010،174).

### 3.6.3.2.3. الاجتماعات.

إن الاجتماع هو "عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين، كما أن هناك من يرى بأن الاجتماعات الفعالة هي تلك التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن ويرضي غالبية الأعضاء، من هنا تعتبر الاجتماعات التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في الإدارة، حيث يشترك المرؤوسون مع الرؤساء في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بتخطيط العمل ومراقبة تنفيذه، ومع ذلك فإن المشاركة في الإدارة لا تعني بالضرورة اشتراك المرؤوسين في جميع الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار فقد تقتصر المشاركة على مرحلة تشخيص المشكلة أي البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى المشكلة أو يمكن أن تؤدي إلى حدوثها مستقبلاً (الباقي، 2000،340).

### 4.6.3.2.3. نظام فيديو المؤتمرات.

حيث يتم تصميم البرامج التعليمية والمعرفية في أحد المراكز أو الأقسام العلمية المتخصصة بالمنظمة ومن ثم يتم بثها إلى مواقع العمل عن طريق شبكة ربط الكمبيوتر أو عن طريق الفيديو أو القمر الصناعي ويقوم الموظف أو المتعلم بتسجيل هذه البرامج عند بثها ثم يعيد استخدامها في الوقت الذي يناسبه بعد ذلك (الطاهر، 2012، 204).

- **استخدام أسلوب إلمحاكاة أو CD- Room.**

تعتمد هذه الطريقة على تعليم مستشاري الشركة كيفية جمع البيانات والمعلومات من العملاء وتقديم الاستشارة لهم، ويتم من خلال هذه الطريقة تصميم موقف حقيقي عن طريق المحاكاة لكي يتعلم منه الأفراد داخل التنظيم (جاد الرب، 2009،44).

- **نظام أماكن الخبراء.**

تستخدم أنظمة مشاركة المعرفة نظام أماكن الخبراء كتقنية داعمة لمشاركة المعرفة حيث يهدف هذا النظام لدعم الجدارة المعرفية أو الكفاءة المعرفية وتصنيفها في مكان واضح. حيث يتضمن النظام جمع المعلومات التي لا يتم تجميعها عادة في أنظمة الموارد البشرية، بعد جمع تلك المعارف يتم نشرها في المنظمة لمساعدة الأفراد عند تطبيق نظام أماكن الخبراء هناك مجموعة من الخصائص التي تميز هذا النظام وتجعله أكثر كفاءة (Becerra, Gonzalez & Sabherwal, 2004)، (Wagner, 2003).

### 5.6.3.2.3. نظام جماعات ممارسة العمل.

منظمات اليوم تدرك جيدا مدى أهمية العمل الجماعي كونه يساعد على تراكم الخبرات التنظيمية، ومن هنا جاءت أهمية ممارسة وتطبيق المعرفة، حيث أدركت المنظمات بإلزام نفسها بخلق البيئة الثقافية المناسبة لتشجيع مشاركة المعرفة فيما بين الأفراد العاملين بشكل فردي وجماعي، وبالتالي هذا يتطلب إيجاد وخلق تلك الجماعات.فقد تكون على شكل لجان ممارسة المعرفة حيث يتشارك مجموعة من الأفراد المعرفة التي يمتلكونها وفي مجال خاص من أجل إيجاد معارف جديدة لحل مشكلة معينة، فيما ترتبط هذه الجماعات بشكل رسمي أو غير رسمي لأداء الأعمال المناط بها (Szulanski, 1996) .

### 6.6.3.2.3. البرمجيات الجماعية:

هي عبارة عن برمجيات تؤمن وتجهز الوظائف والخدمات التي تدعم الأنشطة الجماعية، مثال ذلك المشاركة بالمعلومات، الاجتماعات الالكترونية، البريد الالكتروني، والشبكة الالكترونية التي ترتبط بين أعضاء المجموعة من خلال الشبكة الحاسوبية، فيما يستعرض أي من أفراد المجموعة أفكار الآخرين في أي وقت يناسبه (الطاهر، 2012، 206).

### 7.6.3.2.3.معوقات عملية تشارك المعرفة.

قد تواجه المنظمة جملة من المعوقات التي تعرقل عملية التشارك المعرفي، ولأسباب متعددة نذكر بعض منها وعلى النحو التالي :

1. عدم الوعي بمفهوم التشارك المعرفي يشكل تحدياً أمام المنظمات وخاصة في المستويات الوسطي والدنيا الأمر الذي يشكل عقبة من الدخول في عملية التشارك بين الأفراد والجماعات (الطاهر ومنصور، 2014).
2. حماية المعلومات وخاصة تلك المتعلقة بالإنتاج يشكل عائقاً أخر يحد من عملية التشارك بالمعرفة فرغبة المنظمة في حماية معلوماتها والخوف على مصالحها والرغبة في عدم نشرها وتوزيعها ومشاركتها سواء بين الأفراد أو العاملين، أو مع طرف أخر قد يكون من خارج المنظمة (الطاهر، 2012، 198).
3. إحجام الأفراد عن مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الأفراد الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية التي يتمتعون بها من جهة والشعور بأنهم لن يحصلوا من عملية مشاركة المعرفة على أي مزايا أو مكافآت.

4. تخوف مالكي المعرفة وبخاصة المعرفة الضمنية من فقدان قوتهم وتقليص حاجة المنظمة لخدماتهم والشعور بفقدان سلطتهم كنتيجة لتشارك المعرفة مع الآخرين. (Coakes, 2003,153)

5. عامل المنافسة، حيث تتقلص فرص تشارك المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة نظرا لما للإلمام المعرفي والفني من تأثيرات على الحياة الوظيفية للعاملين وخاصة من حيث الترقيات الوظيفية والمكافآت المادية والمعنوية (Szulanski, 2000) .

### 8.6.3.2.3. العلاقة بين تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية:

إن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية علاقة تبادلية تدل على أن المنظمات التي لها ميول حول التطوير وتحسين أدائها هي الأكثر رغبة في توظيف عمليات إدارة المعرفة وبالدرجة الرئيسية مشاركة المعرفة، فالمنظمة بلا شك تتطلع إلى تعظيم قدرتها على استخدام كافة مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلي تطوير مستوى أدائها، فالمنظمات التي توصف بضعف في جانبها الثقافي وبطء الاستجابة للتغييرات والإجراءات يمكن أن تجد ضالتها في عملية مشاركة المعرفة كونها محركاً جديداً للتغيير وتحسين أدائها وتطوير قدراتها واستثمار مواردها وإضفاء سمة العصرية على هيكلها وعملياتها وقيم العمل الجديدة بها، فمن خلال تشاركية المعرفة من الممكن إن تحصل المنظمة على فرصة كبيرة للتطوير والتغيير وكذلك قادتها ومديروها لإجراء التغييرات الواسعة على الهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة التنظيمية السائدة (نجم، 2009، 178).

إن الثقافة التنظيمية البناءة تُكّون علاقة ايجابية مع إنتاجية أفراد المنظمة (وضوح الدور، نوعية الاتصال، الملاءمة التنظيمية، الإبداع، والرضاء الوظيفي) الأمر الذي يعكس درجة مشاركة المعرفة وتبعاً لذلك ومن خلال عملية المشاركة المعرفية تتحسن وظيفة المنظمة فيما تحسن المشاركة الشخصية جودة الوظيفة وتعطي إشارات واضحة على كفاءتها ما يؤثر على سلوكيات العاملين وقدراتهم على التواصل واكتسابهم قيم عمل جديدة ومهارات متعددة الأمر الذي يُدَعم ثقافة المنظمة بشكل مميز، كذلك الحال بالنسبة للمستويات الإدارية، فالعليا منها والتي لها دوراً رئيسياً في دعم آلية ووسائل مشاركة المعرفة من خلال طرح العديد من البرامج والندوات والدورات التدريبية وحلقات العمل والفعاليات وخلق المناخ المناسب من أجل تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم ورفع مستوى مشاركتهم الأمر الذي يدعم ثقافة المنظمة وهويتها. (Baltharzard & Cooke, 2004)، إن ما تمثله المعرفة للمنظمة كرأس مال فكري يدعم جوانب الثقافة المنظمية بها، كذلك ما تسعى إليه المنظمات من الجانب الاجتماعي الملموس كخلق آلية

نظام اجتماعي مؤسسي يركز على مشاركة المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد يدعم بشكل رئيسي ثقافة المنظمة ككل (الطاهر، 2012،191).

أن تنفيذ عمليات المعرفة يتطلب دائماً دوراًتبادلياً وتغيراً ثقافياً من جهة وآلية في انسياب المعلومات والخبرات من ناحية أخرى إن لم يكن تحولا كاملا وعلى الأقل تغيير أو مسح الثقافة القائمة في حال عدم جدواها بهدف دعم ثقافة المشاركة (Dalkir, 2005, 185) .

## المبحث الثالث: ممارسات إدارة الجودة الشاملة

## Total Quality Management Practices (TQMP)

### 3-3 مفهوم الجـودة:

إن مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل في ثناياه بعض الاعتبارات التي تتوقف بالأساس على نوع النشاط الذي تقوم به جهة ما وتستخدمه، فالميزة النسبية للأشياء تختلف باختلاف الفرد وسلوكياته وثقافته وكذا الحال بالنسبة للمنظمة.

يرجع مفهوم الجودة (**Quality**) إلي الكلمة اللاتينية (**Qualitas**) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، قديماً كانت تعني الدقة والإتقان ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتوج جيد أو الخدمة جيدة (الدرادكة، شلبي، 2002،15).

لقد ورد مفهوم الجودة في الإسلام بمصطلح الإتقان مصداقاً لقوله تعالي (**صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ**).(سورة النمل: الآية 88). ويتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه بشر.

لقـد قـاد التحـدي الـذي تواجهـه المنظمـات إلـى البحـث فـي الجـودة وتبنيهـا كفلسـفة وتطبيـق ولـم يكـن ذلـك مقتصـر فقـط علـى مجـال العمـل بـل امتـد إلـى جميـع جوانـب الحيـاة سـواء فـي المجـالات الصـناعية أو التجاريـة وفـي مجـالات الأعمـال المختلفـة الخدميـة منهـا والإنتاجية (رضوان، 2012، 12).

تعرف الجودة بأنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات، الفكر، السلوك، القيم، نظم وإجراءات العمل، الأداء، وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلي أعلى جودة في مخرجاتها المتمثلة بالسلع والخدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العملاء وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية (عقيلي، 2001، 21).

ويعرف (besterfield, besterfield-Michan, besterfield & besterfield-Sacre,.(1999, 11 الجودة بأنها "الارتقاء بالأساليب التقليدية في الإدارة وإنجاز الأعمال" والجودة الشاملة أحد الأساليب التي تأكد من تطبيقها بقاء المنظمات ونجاحها في المنافسة في السوق.

عرف معهد الجودة الامريكي الجودة بأنها " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء " ( السامرائي، 2007، 28).

**رابعاً: إدارة الجودة الشاملة:**

يمكن تفسير مفهوم الجودة الشاملة Total Quality Management كما يلي:

- **Total** وهي تعني مشاركة جميع العاملين في الإدارة في تطوير وتحسين الأداء.
- **Quality** وهي قدرة المنظمة على تحديد احتياجات وتوقعات عملائها.
- **Management** وهي الأنشطة التي تستخدم لتحقيق التوقعات.

وبالتالي تضَمن تعريف الجودة الشاملة الفلسفة التي تستخدم في إدارة جميع الأنشطة لتحقيق احتياجات العميل بما يحقق الربحية للمؤسسة مع الاستمرار في التحسين والتطوير المستمر.

لقد أوضح besterfield (2004, 24) لإدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة أو المنشأة، وكذلك هي تسخير الأساليب الكمية والموارد البشرية بهدف تحسين جميع العمليات في المنظمة وتجاوز احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية.

تعرف المؤسسة البريطانية للمقاييس إدارة الجودة الشاملة بأنها " هي توليفة من مبادئ ومعتقدات وأنماط إدارة المنظمة من أجل استغلال الموارد البشرية والمادية بطريقة ناجعة لتحقيق هدف المنظمة " (Zakuan, Muniandy ,Saman, Ariff, Sulaiman & Jalil., 2012).

كما وتعَرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل شامل لإدارة الجودة التي تؤكد على دور جميع أقسام المنظمة وجميع العاملين داخل المنظمة على تأثير وتحسين الجودة (Slack, 2003, 65) .

ويري العلي (2010، 23) بأنها عبارة عن توليفة أو تركيبة الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق، وتعتمد هذه الفلسفة على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

1- التركيز على رضا الزبائن أفراداً ومنظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة.
2- المساهمة الجماعية وفرق العمل.
3- التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

ولأغراض هذه الدراسة تم اعتماد التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة بأنها العملية التي ينظر للمنظمة فيها كوحدة واحدة متكاملة تتصف بالشمولية لكافة العمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر بهدف الوصول إلي المستوى الذي يفوق توقعات العملاء.

وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**جدول رقم (3-3) استعراض بعض التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة**

| المفهوم | المصدر |
|---|---|
| هي عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد (الزبون) وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً. | (Deming, 1986) |
| أنها ثورة تشاركيه في الطريقة التي تعمل بها الإدارة حول تحسين الجودة. | (Arthur, 1993) |
| مدخل لأداء الأعمال من أجل تعظيم تنافسية المنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة. | (Goetsch& Davis, 2010) |
| هي خلق البيئة التي من الممكن أن تستخدم فيها كافة الأصول بشكل مبدع وفعال من أجل توفير خدمات عالية الجودة فيما تحتاج المؤسسة كذلك للتكيف وبشكل سريع مع البيئة المحيطة. | (Vinni , 2011) |
| هي فلسفة إدارية لخلق منظمة متعلمة خدمةً للعملاء مكرسة للإرضاء التام للعملاء من خلال التحسين المستمر في كفاءة وفعالية المنظمة وعملياتها | (Wani&Mehraj, 2014) |
| فلسفة إدارية قائمة على مجموعة من القيم والأسس المبأدي ترتكز بشكل أساسي على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية للمؤسسة في إشباع احتياجات العملاء ولتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر في مختلف مستويات المؤسسة الداخلية وبكامل هيئاتها. | (عزب، 2008) |
| نشاطات مجمل الوظائف الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل تخطيط الجودة والتأكيد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة. | (عبد العال، 2010) |
| مسيرة شاملة لتطوير المؤسسة وانتقالها من مرحلة التطبيق الأولى للجودة إلي مرحلة التميز والتفوق، ومنظومة فكرية جديدة تتضمن مفاهيم وأنشطة متعددة تجتمع هذه المفاهيم والأنشطة لتشكل مدخلاً شاملاً لأداء العمل بمستوى حرفي ومتميز من الجودة والنوعية. | (الحراحشة، 2011) |
| غرس عقيدة وخلق ثقافة التزام تام من قبل جميع العاملين بالمنظمة على كافة المستويات الإدارية الأفقية أو العمودية مما يمكن الجميع من تأدية العمل بشكل صحيح ومن أول مرة وبما يضمن تقديم سلعة أو تأدية خدمة تحقق رضا المستهلك وتلمس رغباته المعلنة والضمنية وبشكل مستمر. | (الكبيجي، 2014) |
| هي إسلوب يهدف لتلبية احتياجات العملاء وجميع الأفراد العاملين والمجتمع على حد سواء وتحفيز العاملين في المؤسسة للمساهمة في التحسين المستمر للعمليات ورفع وتحسين مستوى السلع والخدمات المنتجة عن طريق استخدام أحدث الطرق والتقنيات والأساليب الإنتاجية التي تؤدي بالنتيجة إلي زيادة كفاءة الأداء والارتفاع بالفاعلية إلي أعلى مستوياتها بموجب خطة طويلة الأجل | (الكرخي، 2014) |

**المصدر: من إعداد الباحث إعتماداً على المراجع المثبتة بالجدول.**

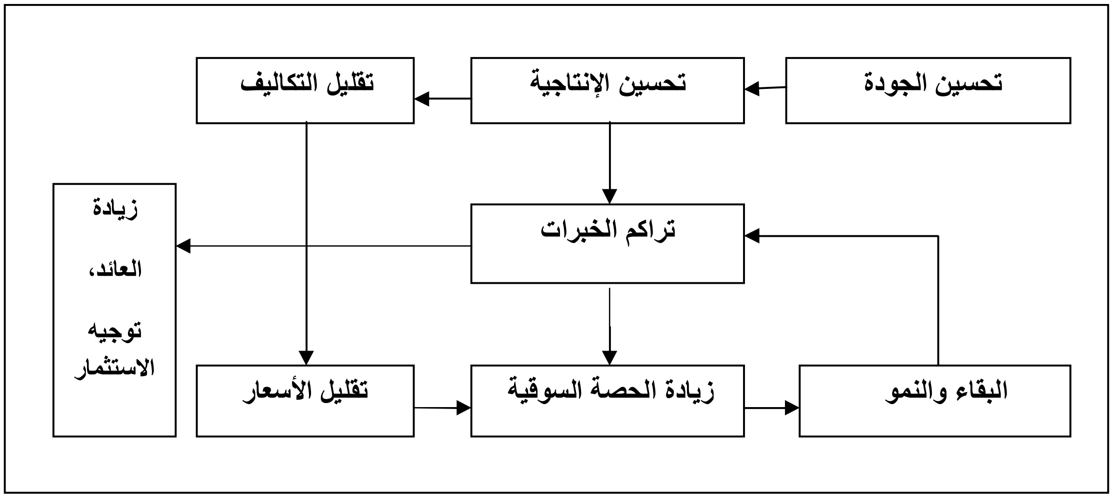
### 1.3.3. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف يمكن تناول العديد منها بالنقاط الآتية:

- **تحقيق الجودة:** تحقيق الجودة يتم من خلال التطوير والتحسين على المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء بحيث لا يكون هناك زيادة في وقت الأداء وإنجاز المهام وزيادة الأعمال غير الضرورية. (الحواجزة، الزيود، الحوري وشلاش، 2011).
- **تحقيق رضا المستهلكين:** تهتم إدارة الجودة الشاملة بكافة الأنشطة التي من شأنها فهم العملاء وطبيعتهم والتعرف على احتياجاتهم وتحديدها لغرض تلبيتها وزيادة كفاءة المنشأة بإرضاء الزبائن والتميز والتفوق على المنافسين (النحوي، 2013، 14).
- **ضمان التحسين المستمر:** يتمثل في الضمان الشامل والكامل للتحسينات المتواصلة المطلوب إجراءها لكافة الأنشطة التي تُعنى بها المنظمة وعلى جميع المستويات (بركات، 2007، 36).
- **خفض التكاليف:** إن مبدءا القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى يعتبر من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهذا يعني تقليل التكاليف الناجمة عن التالف أثناء العمليات الإنتاجية أو أثناء تقديم الخدمات وكذلك التكاليف الناجمة عن إعادة إنتاج السلع أو إنجاز الخدمات (بوكميش،2011،95).
- **تحقيق الربحية والقدرة التنافسية:** الربحية من منظور إدارة الجودة الشاملة تبنى على عدد غير محدد من الزوايا ذات أهمية كبرى، تشمل رضا العاملين والعملاء واستقطاب عملاء جدد والإنتاج الصحيح من المرة الأولى كل ذلك يتحقق من خلال التحسين المستمر في الجودة الذي يعد مؤشراً لزيادة المبيعات التي بدورها تضفي لزيادة الربحية وكذا زيادة الحصة السوقية الأمر الذي بدوره يحسن من القدرة التنافسية والتفرد بإنتاج سلع أو تقديم خدمات تتميز المنظمة بها عن غيرها من المنظمات الأخرى وبالتالي القدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات بالمنظمة (عقيلي، 2001، 24).
- **التركيز على احتياجات السوق:** إن دراسة السوق والعمل على معرفة الاحتياجات وترجمتها إلى مواصفات للتصميم قابلة للتنفيذ وخلق مقاييس للأداء يحقق أعلى معدلات ممكنة للربحية ورضاء العملاء، إن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة يتطلب إستراتيجية متكاملة تضع الأهداف الأساسية ضمن أولوياتها لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق رضاء العملاء لضمان البقاء والاستقرار والاستمرار والتطوير (الكرخي، 2015،24).

يمكن كذلك تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنغ لتحقيق أهداف الجودة الشاملة وكما هي موضحة في الشكل (3-11): (علوان، 2016، 100).

**شكل رقم (3 - 12) أهداف الجودة الشاملة**




**المصدر**: علوان، قاسم نايف (2016). **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001-2000**، الأردن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 100.

## 2.3.3. أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة.

للجودة أهمية كبيرة على كافة المستويات سواء المستوى المؤسسي أو على مستوى العملاء من موردين أو مستهلكين، يمكن تناولها بالنقاط التالية:

- **سمعة المؤسسة**: إن أي مؤسسة تحاول تقديم منتجات معينة وفريدة تلبي رغبات المستهلكين وتحاول أن تكون بالشكل الذي يفوق توقعاتهم، وإذا ما تمكنت المؤسسة أو المنظمة من فعل ذلك تكون بشكل مباشر قد تمكنت من الوصول إلي كل زبائنها وإرضائهم الأمر الذي يمنحها الشهرة والقوة والمكانة المرموقة في السوق والسمعة الجيدة بين كافة المنظمات العاملة في ذات المجال (زيدان، 2009، 24).

- **حماية المستهلك:** أن رغبة المستهلك في اقتناء سلعة ما هي درجة الجودة التي تتوفر في السلعة فعندما تكون درجة الجودة منخفضة يؤدي ذلك إلي إحجام المستهلكين عن الشراء للسلع المنتجة والعكس تماماً، فانعدام الجودة أو المواصفات المطلوبة في السلعة يؤدي إلي عدم رضا المستهلكين الأمر الذي بدوره اظهر جماعات حماية المستهلكين لمحاولة حمايتهم وكذلك لإرشادهم وتقديم النصح لهم وتوضيح أي السلع تتمتع بالجودة المناسبة والمواصفات المطلوبة (لعلاوي، 2008).

- **المسؤولية القانونية للجودة:** إن تزايد عدد الشكاوى من المستهلكين يؤدي إلي التزايد المستمر في عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا المنظمة أو المؤسسة، وما تقوم به من تصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها الأمر الذي قد يثقل كاهل المؤسسة بالتكاليف غير المباشرة وغير المتوقعة (علوان، 31،2016).

- **المنافسة العالمية:** أن كافة المؤسسات عادة ما تسعى إلي إكساب المنتجات والخدمات التي تقدمها لميزة منفردة تتميز بها عن غيرها وتحقق أهدافها من خلالها، فالجودة تكتسب من خلال المؤسسات التي تسعى إلي الوصول بمنتجاتها وخدماتها للمراتب المميزة تفتح المجال لتحسين الإنتاج بشكل عام للمنتجات من جهة والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية من جهة أخرى (المحياوي، 2006، 35).

- **الإعتمادات والشهادات الدولية:** المنظمات أو المؤسسات التي تتولد لديها الرغبة في تصدير منتجاتها إلي الأسواق الخارجية بشكل خاص لا تجد بداً من الالتزام بالموصفات المطلوب توافرها في المنتجات التي تتطلبها تلك الأسواق الأمر الذي يجعل من الضروري تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكافة برامجها لغرض الحصول على شهادات الجودة المعتمدة طبقاً للمواصفات الدولية والتي تسهل عملية انتقال السلع والخدمات بشكل سلسل وميسر مثال ذلك شهادة الآيزو 9000 (زيدان، 2009، 24).

- **تحسين الإنتاجية:** إن تحسين الإنتاجية يتوقف بالأساس على درجة تبني نظام الجودة الشاملة، فمن خلاله تتمكن المؤسسة من السيطرة على التكاليف الإنتاجية من خلال التصميم الإنتاجي الجيد واستمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة وتقليل الهذر في المواد، الأمر الذي بدوره ينعكس بشكل ايجابي على الأرباح وإتاحة الفرصة لاستثمار الموارد المالية المجمعة بشكل اكبر (جودة، 181،2014).

لقد أوضح حمود (2015، 37) إلى مساهمة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة في تحقيق مؤشرات أساسية هي:

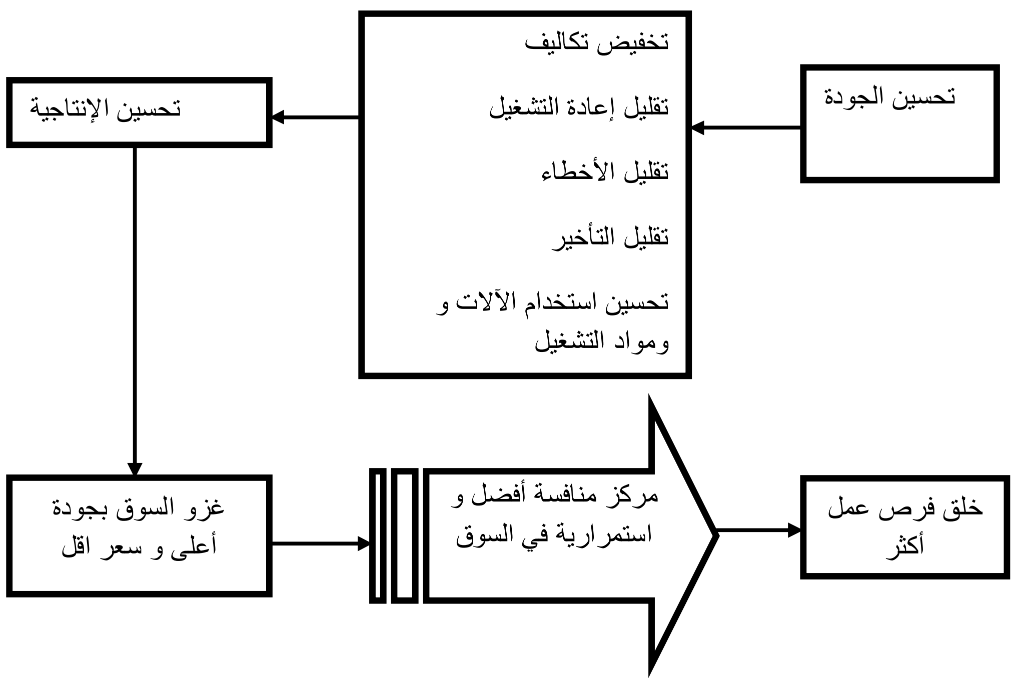
1- زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها.
2- التحسين المستمر في استخدام الطرق والآليات التكنولوجية المتطورة وتصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للعملاء الحاليين والمرتقبين.
3- تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع على حد سواء.
4- الاستخدام الهادف لبرامج التدريب المختلفة والتطوير والتحسين المستمرين.

5- اعتماد المعايير القياسية كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفاعليته والاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلي مستويات عالية من الجودة.

6- زيادة القدرات التنافسية للشركات المختلفة من خلال الاستمرارية في التحسين المستمر في الجودة والانخراط في البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق متطلبات المستهلكين.

7- استخدام الطرق الكمية وبشكل خاص الطرق والأساليب الإحصائية كخرائط المراقبة ومخططات السبب والأثر وتحليل باريتو التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات .

**شكل رقم (3-13) أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة**




**المصدر**:بن عنتر عبد الرحمان (2008). **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث _ورقلة، جامعة الجزائر، (6) 178.

من خلال ذلك يرى الباحث أهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمنظمات ويمكن الإشارة إليها بالنقاط التالية :

- هدف متكامل للتحسين وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وزيادة الربحية.
- تنمية الشعور بالانتماء المتبادل في بيئة العمل وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة.
- إحراز معدلات أعلى للتفوق من خلال زيادة الوعي بالجودة والتعرف على احتياجات العملاء والوفاء بالالتزامات وعلى جميع المستويات الإدارية بالمنظمة.
- الجودة الشاملة وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال تساهم في الحصول على المكانة المرموقة والمناسبة التي تتطور وتنمو من خلالها.

### 3.3.3. ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

يرتكز نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الممارسات المتباينة والمكملة بعضها للبعض الآخر، والتي تمثل في أغلبها الأبعاد الرئيسية واجبة الالتزام لتحقيق وإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن الصعوبة بمكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات دون أن تتوفر المتطلبات الضرورة التي يجب أن تتحدد مسبقاً، فمن هذه الزاوية اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات عددياً فمنهم من يحصرها في خمسة أبعاد أو عناصر رئيسية (Heizer & Render, 1990, 84) ومنهم من يرى تحديدها بأعداد أخرى أمثال (Juran, 1995, 27)، (Feigenbaum, 1991,11).

تجدر الإشارة هنا وبالرغم إلى ما ذهب هؤلاء الباحثون إليه في تحديد متطلبات ممارسات إدارة الجودة الشاملة فإن الاختلاف كان في مجمله اختلافا عددياً وليس اختلافً في المحتوي المكون لها، واعتماداً على العديد من الدراسات البحثية نستعرض تلك الأبعاد التي تظهر التباين بين آراء الباحثين في تناولهم لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة والموضحة بالجدول رقم (3-5).

**جدول رقم (3-4) التباين بين الباحثين فيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة**

| أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة | المصدر |
|---|---|
| القيادة، التركيز على العميل، التدريب. | (Ooi, Lin &Chong, 2009) |
| إدارة الجودة الشاملة الناعمة، إدارة الجودة الشاملة الصلبة. | (Karimi&Kadir, 2012) |
| التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التحسين المستمر، احتياجات القدرة التنافسية الإدارية والتقنية | (Al-Bourini, Abdallah &Abou-Moghli, 2013) |
| العمليات، الناس، الزبائن. | (Moreno, Gil-Marques&Pasola, 2013) |
| إدارة العمليات، القيادة، التركيز على العميل، التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، إدارة الناس، التزام الإدارة. | (Akgun,Ince,Imamoglu,Keskin & Kocoglu,2014) |
| التدريب والتعليم، التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، التحسين المستمر، أدارة العمليات، علاقات العاملين، التزام الإدارة العليا، إدارة الموردين. | (Alotaibi, 2014) |
| القيادة التركيز على العميل، إدارة العمليات، احتواء العاملين، إدارة الموردين، تحليل المعلومات، التركيز على المورد البشري. | (Fallah, Chong&Rad, 2014) |
| التركيز على العميل، فرق العمل، الأسلوب الأولى للناس، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة، التعديل الدائم. | (Aydin, Ucuncu&Tiryaki, 2015) |

| المصدر | أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة |
|---|---|
| (Fu, chou, Chen&wang, 2015) | القيادة، تدريب العاملين، تصميم الجودة، معلومات فحص الجودة، إدارة جودة الموردين، التركيز على العميل، إدارة العمليات.التمكين، فرق العمل. |
| (صويص، فلاق، قواسمه وصويص، 2011) | دور الإدارة، مشاركة العاملين، بناء فرق العمل، التدريب المستمر، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل. |
| (أبو زيادة، 2011) | اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، فرق العمل. |
| (الشعار والنجار، 2015) | التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، المشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي. |

**المصدر من اعداد الباحث إعتماداً على المراجع المثبتة في الجدول.**

من خلال هذه الدراسة سعى الباحث إلي التركيز على الأبعاد الأكثر شمولية وإستخداماً كأبعاد لممارسات إدارة الجودة الشاملة التي نعتقد بأنها تعكس متطلبات هذه الدراسة والتي تلاءم طبيعة الدراسة وهدفها كما يلي :

### 1.3.3.3 التركيز على العميل.

إن حدة المنافسة بين الشركات زادت من روح الاهتمام بالعميل، تلك المنافسة الحادة دفعت الشركات إلى ضرورة إشباع حاجات ورغبات العميل في محاولة للمحافظة عليه وإرضاءه.

أن مصطلح العميل أو الزبون في إدارة الجودة الشاملة يشمل كلاً من: (جودة، 2014، 71)

- العميل الداخلي. الذي يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية في المنظمة.
- العميل الخارجي. هو ذلك الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه من أجل اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة.

كما أن التنبؤ بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيتها يحتاج إلي الجهود الواعية والمقدرة والي استخدام الأساليب المثلى والطرق العلمية الصحيحة بعيداً عن التخمينات والحدس بالطرق العشوائية التي لا طائل منها، إن من الضرورة فهم العميل وإمكانية تصنيفه لما له من أهمية بالغة من حيث كونه عميلاً قديماً يدين بالولاء للمنظمة أو عميلاً جديداً الذي يمتلك المنتج أو يستفيد من الخدمة المقدمة لأول مرة وكيفية استقطابه والمحافظة عليه، هذا الفهم يحتل مركز الصدارة في أولويات إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة (Foster & Ganguly, 2013,137).

إن خدمة العميل تتضمن عدد من المبادئ الأساسية منها ما يلي (جودة، 2006، 76):

- التلبية الفورية من خلال استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز طلبه.
- القدرة على تلبية الوعود أي الموثوقية ما يتطلب توفر شروط الخبرة في التعامل مع الزبائن وخاصة في تقديم النصح والمشورة.
- الدقة في وتزويد العميل بالمعلومات والدقة والالتزام.
- الاهتمام بالعميل والاستماع له والإنصات له وتوفير جو من الألفة والمودة معه حتى وإن كان ذا طباع مغايرة وغير موضوعي انطلاقاً من المبدأ القائل (الزبون دائماً على حق).

**2.3.3.3. إدارة العمليات.**

من منطلق أن إدارة العمليات تتضمن فحص كافة عمليات المنظمة سواء تلك المتعلقة بالعملاء أو التصميم أو تقديم الخدمة، فإنها تهتم كذلك باتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات بالمنظمة وبالشكل الذي يؤدي إلي إنتاج السلع والخدمات وفقاً للمواصفات المحددة وبالكميات والمواعيد المطلوبة وبأقل التكاليف، بمعنى آخر كل ما يتعلق بعمليات تحويل المدخلات إلي مخرجات وعلى شكل سلع وخدمات أي أنها " مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية " (ماضي، 2006).

ويقصد بمجموعة الأنشطة الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة على جميع أنشطة النظم الإنتاجية.والعملية التحويلية يقصد بها هنا تلك العملية التي يتم القيام بها لتحويل المدخلات إلي مخرجات، أما أنشطة التصميم والتشغيل والرقابة فتمثل الوظائف الثلاثة الرئيسية التي تتضمنها وظيفة الإنتاج والعمليات وهي مجموعات من مجالات اتخاذ القرارات بشكل مجرد.

إن إدارة العمليات تتضمن الضبط التنفيذي للعمليات مع الاستخدام أساليب الضبط الإحصائي للعمليات، فتشمل تقنيات الضبط الإحصائي للعمليات خرائط الضبط (السيطرة) وخريطة السبب والأثر وشكل الانتشار وتشمل أيضاً على التخطيط لإدارة النشطة الضرورية لإنجاز مستوى عالٍ من الأداء للعمليات التنظيمية الرئيسية وتحديد الفرص لتحسين الجودة والأداء التشغيلي ورضا العاملين (Evans & Lindsay, 2005, 330).

كما عرفت من قبل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بأنها " الكيفية التي تصمم بها الشركة أو المنظمة لإدارة وتحسين عملياتها، لكي تدعم سياساتها واستراتيجياتها وتحقيق الرضا الكامل وتوليد القيمة المتزايدة أو القيمة المضافة لكل عملائها وأصحاب المصالح (KAAPS, 2010).

إن الإشارة لهذا البعد مرده قياس درجة الالتزام التنظيمي بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء، وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكافة العاملين والموظفين وعلى جميع المستويات التنظيمية، كما يتم من خلاله التركيز على التخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة بحيث تغطي كافة نشاطات المنظمة، إضافة لاستخدام الأساليب والمنهجيات المعتمدة لتطوير العمليات التي من شانها تسهيل عمليات التطبيق للمتطلبات الإستراتيجية وصولاً لتحقيق أهدافها، ويركز على جهود المنظمة واهتمامها بتطبيق أنظمة إدارة الجودة والمواصفات القياسية (بن حريول، 2015، 39).

كما يشمل معايرة العمليات من حيث التحسين المستمر للمنظمة من خلال الاستراتيجيات المصاغة لذلك سواء في الأمد القصير أو الطويل وما تتضمنه من إجراءات وعمليات وكفاءات العاملين، بحيث يتم إحكام السيطرة على جميع الأنشطة والعمل على تطوير كافة العمليات التي يؤديها العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أعلى درجات الجودة بتنسيق وتحريك هذه العمليات وتوجيهها وإدخال التغييرات المناسبة عليها (القزاز، 2009، 220).

### 3.3.3.3. التحسين المستمر:

إدارة الجودة الشاملة تتطلب عمليات تحسين مستمر لكل من المنتجات والخدمات والأداء ودونما توقف، فقد عبر اليابانيون بكلمة (Kaizen) لوصف عمليات التحسين التدريجي المستمر(النابلسي، 2002، 115)، بينما في الولايات المتحدة الأمريكية تم وصف هذا الجهد بالمعيب الصفري (Zero defect) ويشير مصطلح التحسين المستمر لسرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية آخري (علوان، 2016، 106). لذا فإن منشى العلاقة بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير تكاملي ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند الأخذ بالخطوات الأولى لأي تغيير أو تطوير مستهدف مما يساعد على تكيف المنظمة في البيئات المختلفة التي تعمل فيها أو تتعامل معها سواء الداخلية منها أو الخارجية، وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة،وتصميم نظام شامل يتمكن من خلاله من التطبيق العملي لتحقيق الاستمرارية في نيل رضا الزبون وتقديم كافة متطلباته وحاجاته (الشعبان، الابعج، 2014، 243).

إن التحسين المستمر للعمليات والجودة قائمة على فلسفة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما: (جودة، 2014، 196)

- هدف عام: بذل كافة الجهود بصورة مجتمعة تجعل التحسين والتطوير سهلاً في كافة أرجاء المنظمة وبحيث يرتبط بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عند استلام الزبون للسلعة أو الخدمة.
- هدف خاص: التركيز على العمليات والتي تجعل بتراتبيتها العمل المنجز كاملاً.

### 4.3.3.3. دعم القيادة العليا.

القيادة من وجهة نظر تنظيمية تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، تركيز القيادة على العنصر البشري،وترتكز على الإفتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على تظافر جهودهم العاملين وإستغلال قدراتهم (العميان، 2010، 257).

فالقيادة هي من تضع الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتوضح رسالتها وتدعمها وهي من تضع الأهداف الحالية والمستقبلية، فالنظرة القيادية للمنظمة واعتمادها أساليب وطرق علمية وعملية حديثة يجعلها في موقع تلامس فيه كافة أركان المنظمة وبخاصة إذا ما كانت تُعنى بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وما تتطلبه من التحول الجذري في ثقافة وسلوكيات الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة والمعتقدات والقيم السائدة لدى الأفراد العاملين وبجميع مستوياتهم (جودة، 2014، 100).

القيادة العليا يقع على عاتقها دورا كبير وفعال في التوضيح للمرؤوسين وتوعيتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، من مدراء تنفيذيين ومشرفين وعمال تشغيليين من ناحية والاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين من زبائن وموردين من ناحية أخرى فإن كل ذلك يتطلب حالة من الإيمان والاقتناع من قِبل القيادة العليا بفوائدها وضروراتها لان اقتناعها وإيمانها ودعمها لبرامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح برامج المنظمة وأهدافها (الدعاس، 2010). فدعم القيادة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات وأمام جميع المسؤلين بالمستويات الإدارية المختلفة والالتزام بالخطط والبرامج على جميع المستويات أيضا وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (أبو زيادة، 2009، 71). ومما لاشك فيه أن النمط القيادي المناسب لإدارة الجودة الشاملة يبقى الركن الأساس وبؤرة التساؤل، لذلك في مختلف تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يبقى التساؤل قائماً عن نمط القيادة الذي يجب اعتماده حيث الغاية من القيادة

ودعمها يتمثل في تمكين العاملين من الانخراط في عملية التحسين المستمر، من هنا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم القيادة العليا وذلك لجانبين مهمين هما (عقيلي، 2001، 19):

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له أبعاد إستراتيجية.
- وإن هذه الأبعاد الإستراتجية يجعلها عملية تغيير واسعة وشاملة وجذرية وليست تغيراً محدوداً أو جزئياً وهذا بدوره يتطلب تولى القيادة العليا عملية إدارة التغيير.

### 5.3.3.3. المعلومات والتحليل.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الجودة بوصفها مسؤولية الجميع فإن مسالة توفير المعلومات الضرورية لأداء الأنشطة المختلفة تعد أمراً مهماً وحيوياً، إذ يعتمد تنفيذ تلك الأنشطة على القرارات التي تكون المعلومات اللبنة الأولى فيها، فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقترن بتوفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتوفير نظام المعلومات يعتبر ذلك من أهم العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر كبير في تحقيق أهداف المنظمة، فقياس جودة المعلومات يتم بناءاً على درجة دقة المعلومات أي درجة تمثيل المعلومات للبيانات والإحداث ذات الصلة فكلما زادت جودة المعلومات كلما زادت قيمة المعلومات في التعبير عن الحقائق التاريخية أو عن التوقعات المستقبلية (Toylor & Wright, 2003).

إن هدف نظام المعلومات بصفة عامة يتلخص في إمداد إدارة المنظمة بالمعلومات لخدمة أغراض ثلاثة رئيسية هي: (زبار، 2009).

1- إنتاج تقارير داخلية للإدارة تشمل معلومات لأغراض التخطيط والرقابة والأعمال الروتينية.
2- إنتاج تقارير داخلية للإدارة لأغراض صناعة القرارات الروتينية والخطط الإستراتيجية للمنظمة وهذا النوع يتطلب قدر عالي لجودة المعلومة.
3- إنتاج تقارير مطلوبة لجهات خارجية كالزبائن والجهات الحكومية والملاك وغيرها.

### 6.3.3.3. التدريب والتعليم:

إن إدارة القوى العاملة والبشرية في المنظمة ذات أهمية وأولوية كبيرة في تنشط وتفعيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة.فتدريب العاملين يتطلب جمع الجهود المخططة لتنمية قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، فالتدريب

هو أسلوب من الأساليب الإدارية التي تمكن العاملين في المنظمات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفاعلية وإكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة المنتج والحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وتأديتها بشكل صحيح من المرة الأولى (جودة، 2006، 199).

عملية التدريب والتعليم تشمل أبعاد التدريب وتأهل العاملين من التدريب على كيفية التعامل مع العملاء والتدريب على التحليلات الإحصائية التي تساعدهم على جدولة أدائهم كالتقييم الذاتي، والتدريب والتعليم وفقاً للتقنيات الحديثة لتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.(القريوتي، 2010، 174-201).

إن المتطلبات والاحتياجات الإدارية هي المرآة للمتطلبات والاحتياجات التدريبية فالنظر إلى التدريب والتعليم يجب أن ينظر إليه من نواحي عدة منها الجانب الاستثماري لقدرات العاملين والمعرفة التي يمتلكونها ومساعدتهم على تحقيق تطلعاتهم، فالتدريب يساهم في جعل إدارة الجودة الشاملة أمراً ملموساً من خلال توفر رأس المال البشري المؤهل والمدرب والمتمتع بقدرات ديناميكية هائلة تعزز من مكانة المنظمة في بيئتها وتفتح لها أفاق جديدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على موارد المنظمة المادية منها بتخفيض التكاليف ورضا المستهلكين وتحقيق زيادة الإرباح والتميز بثقافة منظميه تنعكس إيجاباً على أداء المنظمة وتحقيق أهدفها، لا شك أن منظمات اليوم أصبحت لها ثقافة التعلم حتى أنها أصبحت لها تسميتها الخاصة أو ما يطلق عليها بالمنظمات المتعلمة كناية عن الأساليب والمناهج العلمية والبرامج التدريبية الواسعة التي تستمد المنظمة قوتها ومركزها التنافسي وتميزها وإبداعاتها من خلالها ( الشعبان، الابعج، 2014،222-225).

### 4.3.3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى العديد من الأدباء والكتاب بأن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتعيقها، ويمكن الإشارة إليها بالنقاط التالية: (الحداد، 2009 ، 212)

1- عجز الإدارة العليا عن الالتزام الطويل بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
2- عجز الإدارة الوسطى عن استيعاب ما تصبو إليه القيادة العليا من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
3- إهمال رغبات وحاجات العملاء الخارجيين والتركيز فقط على الفعاليات الداخلية التي عادة ما تصاحب عمليات الإنتاج.
4- تشكيل فرق عمل تفوق قدرات واحتياجات المنظمة الأمر الذي ينعكس سلباً على موارد المنظمة وآليات العمل بحيث يتم إعاقة تطبيقات الجودة الشاملة.

كما أوضح جودة (2014، 237) بأن أهم المعوقات تتلخص في النقاط التالية:

1- حداثة موضوع الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
2- عدم توافر المورد البشري الكفء في هذا المجال.
3- مقاومة التغيير لدى العاملين ولأسباب غير منطقية في كثير من الأحيان.
4- ضعف نظم الاتصال والتغذية الراجعة.
5- عدم الاستخدام الجيد للأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
6- التوقع للنتائج السريعة والفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

### 1-4 نوع وطبيعة الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل المتغيرات المختلفة للدراسة، كما تعتبر دراسة إيضاحية (Explanatory) حيث تسعى إلى الربط بين السبب والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير المعدل.

### 2-4 الإستراتيجية المتبعة في الدراسة.

لقد اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على إستراتيجية المسح/ المعاينة، حيث تم سحب عينة من المجتمع المستهدف للاستفادة منها في البيانات المطلوبة للدراسة.

### 3-4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية، لقد بلغ عدد المصارف الإسلامية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية عينة الدراسة (3) ثلاثة مصارف رئيسية إثنان منها مصارف إسلامية محلية ومصرفاً عربياً واحداً. كما بلغ عدد فروع هذه المصارف أكثر من (128) مقسمة بين فرعاً ومكتباً ومراكز أعمال موزعة في مختلفة أنحاء المملكة، كذلك بلغ إجمالي عدد الموظفين بهذه المصارف (2843) موظفاً بجميع المستويات الإدارية (المصدر:جمعية البنوك الأردنية، 2015)، يمثل هذا العدد مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة تم اختيارها لما نسبته تقريباً (10%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة .

**جدول رقم (4-1) عدد المصارف عينة الدراسة وعدد العاملين بها وجنسيتها.**

| اسم المصرف | عدد العاملين بالفروع والمكاتب (مجتمع الدراسة) | عدد الفروع والمكاتب | نسبة عدد العاملين بالمصرف إلى إجمالي عدد العاملين | جنسية المصرف |
|---|---|---|---|---|
| البنك الإسلامي الأردني | 1979 | 84 | %69.609 | محلي |
| البنك العربي الإسلامي الدولي | 758 | 39 | %26.666 | محلي |
| مصرف الراجحي | 106 | 5 | %3.728 | عربي |
| المجموع | 2843 | 128 | %100 | 3 |

المصدر: جمعية البنوك الأردنية 2015.

وبعد أن تم تحديد عينة الدراسة، تم اعتماد وتوزيع الإستبانات على العاملين بالإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في المصارف عينة الدراسة. ويوضح الجدول رقم (4-2) كيفية توزيع الإستبانات على عينة الدراسة.

**جدول رقم (4-2) كيفية توزيع الإستبانات على المصارف عينة الدراسة**

| أسماء المصارف عينة الدراسة | عدد الإستبانات الموزعة | عدد الإستبانات المستلمة | عدد الإستبانات الصالحة |
|---|---|---|---|
| البنك العربي الإسلامي الدولي | 70 | 65 | 62 |
| مصرف الراجحي | 100 | 98 | 91 |
| البنك الإسلامي الأردني | 95 | 75 | 71 |
| المجموع | 265 | 238 | 224 |

لقد تم استرداد (238) استبانة، من مجموع (265) استبانة، وقد تم فرز هذه الإستبانات وتبين أن (224) استبانة منها صالحة للتحليل وشكلت ما نسبته (84.52 %) وتعتبر هذه النسبة مرتفعة لإجراء هذه الدراسة.

## 4-4 وحدة التحليل:

تتكون وحدة التحليل من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في المصارف المبحوثة، وتسمى العينة بالعينة الطبقية البسيطة.

## 5-4 طرائق جمع البيانات:

### 1-5-4 البيانات الثانوية:

تتمثل البيانات الثانوية بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية والأبحاث العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة والمنشورة والتي تم الاطلاع عليها قبل الشروع في هذه الدراسة. ولقد تم إعداد استبانة من خلال الاطلاع على النظريات الإدارية المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات الأجنبية والعربية والمتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة وصممت لتحقيق الغرض.

### 2-5-4 البيانات الأولية:

تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء، حيث أشتمل الجزء الأول على المتغيرات الديموغرافية، والجزء الثاني وهو المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية " بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير والثقافة البيروقراطية). أمَا الجزء الثالث وهو المتغير التابع "ممارسات إدارة الجودة الشاملة " (التركيز على العميل، إدارة العمليات، التحسين المستمر، دعم القيادة العليا، المعلومات والتحليل، والتدريب والتعليم). أما الجزء الرابع وهو المتغير المعدل " تشاركية المعرفة ".

## 6-4 أداة الدراسة :

من أجل أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تصميم وتطوير الاستبانة بعد الاستفادة من الدراسات المرتبطة (أبحاثاً علمية منشورة) بموضوع الدراسة، كما تمت الاستفادة من آراء ذوي الاختصاص والمعرفة بموضوع الدراسة. وتُعد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية بما يخص المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) و(تشاركية المعرفة) كمتغير معدل، والتي بناءً عليها تكونت أجزاء الاستبانة.

### 1-6-4 أجزاء الإستبانة:

1. **الجزء الأول:** ويتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حيث اشتملت على اسم المصرف، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، وعدد سنوات العمل (الخبرة).
2. **الجزء الثاني**: المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية" بأبعادها الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية.
3. **الجزء الثالث**: المتغير التابع " ممارسات إدارة الجودة الشاملة". بأبعادها التركيز على العميل، إدارة العمليات، التحسين المستمر، دعم القيادة العليا، المعلومات والتحليل، التدريب والتعليم.
4. **الجزء الرابع**: المتغير المعدل "تشاركية المعرفة".

ويوضح الجدول رقم (3-4) متغيرات الدراسة والعبارات التي تقيسها، موضحة كما يلي:

**جدول رقم (3-4) متغيرات الدراسة والعبارات التي ستقيسها والمصادر المستخدمة في إعداد أداة الدراسة .**

| المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية | | عدد العبارات | المراجع |
|---|---|---|---|
| **الثقافة الهرمية** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (4). | 4 | (Jancikova & brychta 2009); (Karimi & Abdul Kadir 2012); (Rasool, Kiyani et al 2012); (Gimenez-Espin& et al 2013); (Tas Yong & Sui Pheng 2008); (C.Wagner & et al 2014); (Haffar & Ghoneim 2012); (Bosch & et al 2011); (Prajogo & Mc Dermott 2010);(Akbar Ahmadi & et al 2012). (عبابنة وحتاملة، 2013) (حريم والساعد، 2006) |
| **ثقافة السوق** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (5) إلى العبارة رقم (8). | 4 | |
| **ثقافة المجموعات** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (9) إلى العبارة رقم (12). | 4 | |
| **ثقافة التطوير** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (13) إلى العبارة رقم (16). | 4 | |
| **الثقافة البيروقراطية** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (17) إلى العبارة رقم (19). | 3 | |
| **المتغير المعدل: تشاركية المعرفة** | | **عدد العبارات** | **المراجع** |
| **تشاركية المعرفة** | تم قياس هذا المتغير من العبارة رقم (20) إلى العبارة رقم (29). | 10 | (Canon tong, et al, 2013); (Lee chu Keong, et al.2002); (Gunilla, 2007) ;(li-an Ho, et al.2010);(Lauring, J., & Selmer, J.2011);(Wu, L. W., & Lin, J. R 2013); (Kumar, N., & Che Rose, R. 2012); (Boateng, H., Dzandu, M. D., & Agyemang, F. G. 2015); (Mueller, J. 2012). (الطاهر، 2012) (جرادات وآخرون، 2011). |

| المتغير التابع: ممارسات إدارة الجودة الشاملة | | عدد العبارات | المراجع |
|---|---|---|---|
| **التركيز على العميل** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (30) إلى العبارة رقم (33). | 4 | Faisal&et al (2011), Jancikova & Brychta (2009), Al- bourini & et al (2013), Sousa-Poza & Wiebe (2001), Wali &Boujelbene (2011), Jong Bae Suk & et al (2009), Chen & et al (2005), Aydin & et al (2015), E.Akgun & et al (2014), Alotaibi(2014), Chen(2015), Ooi &et al (2009), (الكبيجي وابوعواد، 2014 ) ، (الحنيطي، 2012)، (عبدالله، 2014). (محمد، 2015) ، (الشيباني، 2016) |
| **إدارة العمليات** | تم قياس هذا المتغير من العبارة رقم (34) إلى العبارة رقم (37). | 4 | |
| **التحسين المستمر** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (38) إلى العبارة رقم (40). | 3 | |
| **دعم الإدارة العليا** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (41) إلى العبارة رقم (43). | 3 | |
| **المعلومات والتحليل** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (44) إلى العبارة رقم (46). | 3 | |
| **التدريب والتعلم** | تم قياس هذا البعد من العبارة رقم (47) إلى العبارة رقم (50). | 4 | |

## 7-4 مقياس درجة الموافقة:

الجدول رقم (4-4) يبين مقياس درجة الموافقة وتبويب الإجابات عند التحليل.

**جدول رقم (4-4) مقياس درجة الموافقة**

| درجة الموافقة | عدد النقاط |
|---|---|
| **غير موافق بشدة** | 1 |
| **غير موافق** | 2 |
| **متوسطة** | 3 |
| **موافق** | 4 |
| **موافق بشدة** | 5 |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت.**

ولقد حرص الباحث على توزيع الإستبانات وجمعها بنفسه، مع التأكيد التام لعينة الدراسة بأن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط .

## 4 -8 الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة

**صدق أداة الدراسة:**

لغايات التحقق من صدق أداة الدراسة، تم إجراء اختبار الصدق للاستبانة، وذلك بالاعتماد على ما ذكره كلاً من (Sekaran & Bougie, 2009, 160)، وعلى النحو التالي:

**الصدق الظاهري:**

وذلك من خلال عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي في عدد من الجامعات والبالغ عددهم عشرة مُحكمين، تلا ذلك إجراء بعض التعديلات عليها وإعادة صياغتها وفقا لملاحظاتهم وتوصياتهم، سواءً من حيث (وضوح فقرات الاستبانة وانتمائها لمتغيرات الدراسة، حذف أو دمج بعض الفقرات، الصياغة اللغوية).

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة،وقد تم اعتبار عملية تدقيق ومراجعة الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين المختصين والآخذ بملاحظاتهم، وإجراء التعديلات على أداة الدراسة وفقا لهذه التغذية الراجعة، بمثابة اختبار للصدق الظاهري (Face Validity) للأداة، وقد خرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (2).

## 9-4 اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى. (Sekaran & Bougie, 2009, 184). ولقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي (Internal Consistency)، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) وكلمِا اقتربت من (1) واحد أي (100%) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekran & Bougie, 2009, 161-162)، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (4-5) أدناه نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للمؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بلغ (0.910) وبلغ المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع ممارسات إدارة الجودة الشاملة (0.908)  في حين بلغ مؤشر فقرات المتغير المعدل تشاركية المعرفة (0.899)، لذا يُمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

**جدول رقم (4-5) ثبات أداة الدراسة للمتغيرات (قيم كرونباخ ألفا)**

| المتغير | كرونباخ ألفا |
|---|---|
| **المتغير المستقل:الثقافة التنظيمية** | |
| الثقافة الهرمية | 0.889 |
| ثقافة السوق | 0.846 |
| ثقافة المجموعات | 0.824 |
| ثقافة التطوير | 0.833 |
| الثقافة البيروقراطية | 0.741 |
| المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل | 0.910 |
| **المتغير التابع: ممارسات إدارة الجودة الشاملة** | |
| التركيز على العميل | 0.819 |
| إدارة العمليات | 0.772 |
| التحسين المستمر | 0.855 |
| دعم القيادة العليا | 0.780 |
| المعلومات والتحليل | 0.856 |
| التدريب والتعليم | 0.850 |
| **المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع** | 0.908 |
| **المتغير المعدل: تشاركية المعرفة** | |
| **تشاركية المعرفة** | 0.899 |

ويتضح من الجدول رقم (4-5) بأن معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات (المستقل، التابع، والمعدل) تراوح ما بين (0.899– 0.910) وجميعها قيم أعلى من النسبة المقبولة (60%).

## 10-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Siences) SPSS، واتبع الباحث من خلاله الأساليب الإحصائية التالية:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة باستخدام:

- **النسب المئوية**: تظهر نسبة الإجابات عن متغير معين من مجموع الإجابات.

- **الوسط الحسابي (الموزون):** يعرض متوسط الإجابات عن متغير معين.
- **الانحراف المعياري:** يبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- **كرونباخ ألفا (**Cronbach Alpha**):** لقياس ثبات أداة الدراسة.

2. **الأدوات الخاصة لاختبار نموذج الدراسة وفرضياتها وكما يأتي:**

- **الانحدار البسيط** (Simple Regression): لإيجاد العلاقة التأثيرية بين متغيرين من متغيرات الدراسة (المستقل والتابع).
- **الانحدار الهرمي (**Hierarchical Regression**):** لإيجاد تأثير المتغير المعدل على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- **الانحدار المتدرج (**Stepwise Regression**):** لتحديد أفضل نموذج انحدار لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
- **اختبار t–test: لمعرفة** معنوية الفروقات بين الأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة.
- **اختبار تحليل التباين أنوفا** (ANOVA Analysis of Variance): لاختبار الفرضيات المتعلقة باختبار الاختلافات بين متوسطات عدد من المجموعات.

# الفصل الخامس

# (تحليل البيانات واختبار الفرضيات)

يتناول هذا الفصل وصفاً لخصائص عينة الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبارات فرضياتها، والتي تم التوصل إليها من استبانة الدراسة، وذلك من خلال تحليل أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة تشاركية المعرفة كمتغير معدل، واستخدم لهذا الغرض عدة اختبارات إحصائية.

## 1-5 وصف خصائص عينة الدراسة.

وذلك من خلال وصف هذه الخصائص من حيث (اسم المصرف، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية) باستخدام التكرارات والنسب المئوية لكل منها، وعلى النحو المبين بالجدول (5-1):

### أولا: من حيث اسم المصرف:

**جدول رقم (5-1) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث اسم المصرف**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| إسم المصرف | البنك العربي الإسلامي الدولي | 62 | 27.7 |
| | مصرف الراجحي | 91 | 40.6 |
| | البنك الإسلامي الأردني | 71 | 31.7 |
| | المجموع | 224 | %100 |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-1) بأن نسبة أفراد عينة الدراسة للبنك العربي الإسلامي الدولي بلغت (27.7%)، فيما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة لمصرف الراجحي (40.6%)، وبلغت نسبة أفراد العينة للبنك الإسلامي الأردني (31.7%).

### ثانيا: من حيث النوع الاجتماعي:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-2) بأن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور بلغت (66.5%)، فيما بلغت نسبة الإناث (33.5%)، ويعزو الباحث هذا الأمر كنتيجة لطبيعة

عمل القطاع المصرفي المبحوث ما جعل نسبة الذكور في المصارف المبحوثة مرتفعة عن نسبة الإناث.

**جدول رقم (5-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **النوع الإجتماعي** | ذكر | 149 | 66.5 |
| | أنثى | 75 | 33.5 |
| | المجموع | 224 | %100 |

## ثالثا: من حيث الفئة العمرية:

**جدول رقم (5-3) توزيع أفراد العينة من حيث العمر**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **الفئية العمرية** | 25 سنة فاقل | 19 | 8.5 |
| | 25-أقل من 35 سنة | 132 | 58.9 |
| | 35-أقل من 45 سنة | 62 | 27.7 |
| | 45- أقل من 55 سنة | 9 | 4.0 |
| | 55 سنة فأكثر | 2 | 0.9 |
| | المجموع | 224 | %100 |

من حيث الفئة العُمرية،يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (5-3) بأنه بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل أعمارهم عن (25) سنة (8.5%)، ونسبة من تتراوح أعمارهم مابين (25-اقل من35سنة) (58.9 %)، ومن تتراوح أعمارهم بين (35-اقل من45 سنة) (27.7%)، ونسبة من تتراوح أعمارهم بين (45-اقل من55 سنة) (4 %)، ونسبة من تزيد أعمارهم عن (55) سنة (0.9%). وعليه فأن فئة الأعمار (25- اقل من 35 سنة) هي الفئة الأكثر حيث بلغت نسبتها (58.9%)، في حين كانت الفئة العمرية (55 سنة فأكثر)، هي الأقل نسبة (0.9 %)، وهذا يتوافق مع فكرة استقطاب فئة الشباب للقيام بالأعمال المصرفية كونها في أوج قدرتها على العطاء وحداثة معارفهم ومهاراتهم.

## رابعاً: من حيث المؤهل العلمي:

**جدول رقم (5-4) توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **المؤهل العلمي** | دبلوم متوسط فأقل | 21 | 9.4 |
| | بكالوريوس أو ما يعادله | 157 | 70.1 |
| | ماجستير | 46 | 20.5 |
| | دكتوراة | - | - |
| | المجموع | 224 | %100 |

من حيث المؤهل العلمي، يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (5-4) أنه قد بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدبلوم المتوسط أو ما يعادله (9.4 %)، أما حملة المؤهل العلمي شهادة البكالوريوس أو ما يعادلها فقد بلغت نسبتها (70.1 %)، فيما شكل نسبة الأفراد من حملة شهادة الماجستير (20.5 %)، فيما كانت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه (0.0 %). وعليه فأن فئة حملة المؤهل العلمي البكالوريوس أو ما يعادله هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبتها (70.1%)، في حين كانت الفئة الأقل من حملة المؤهل العلمي الدكتوراه حيث بلغت نسبة (0.0%). وهذا يتوافق مع الفكرة الأساسية للهياكل التنظيمية للمصارف ومتطلبات الوظيفة والحد الأدنى للمؤهلات العلمية لشاغلي الوظائف المصرفية.

## خامساً: من حيث المستوى الإداري:

**جدول رقم (5-5) توزيع أفراد العينة من حيث المستوى الإداري**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **المستوى الإداري** | الإدارة العليا | 37 | 16.5 |
| | الإدارة الوسطى | 38 | 17 |
| | الإدارة الدنيا | 149 | 66.5 |
| | المجموع | 224 | %100 |

فيما يتعلق بالمستوى الإداري، فيتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (5-5) أنه قد بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة شاغلي الوظائف بالإدارة العليا (16.5%)، في حين بلغت نسبة شاغلي الوظائف بالإدارة الوسطى (17 %)، وكذلك فقد بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون وظائف بالإدارة الدنيا ما نسبته (66.5 %). وهي تعكس التوزيع الطبيعي للتسلسل

الهرمي وطبيعة الهياكل التنظيمية في المصارف المبحوثة، وطبيعة التوزيع والتسلسل الإداري المطبق فيها.

## سادساً: من حيث عدد سنوات العمل.

**جدول رقم (5-6) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات العمل**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| سنوات العمل | 5 سنوات فاقل | 45 | 20.1 |
| | 5-أقل من 10 سنوات | 104 | 46.4 |
| | 10-أقل من 15سنة | 56 | 25.0 |
| | 15فأكثر | 19 | 8.5 |
| | المجموع | 224 | %100 |

وفيما يتعلق بعدد سنوات العمل في القطاع، فيتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-6) بأن نسبة أفراد العينة ممن تقل خبرتهم عن (5) سنوات بلغت (20.1%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم بين (5 - اقل من 10 سنوات) بلغت (46.4 %)، ونسبة من تتراوح خبرتهم بين (10- اقل من 15 سنة) بلغت (25%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم (15 سنة فأكثر) بلغت (8.5%).

وبالتالي فإن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عالية نسبياً، حيث كانت فئة الخبرة (5 - اقل من 10 سنوات) هي الفئة الأكبر وبنسبة تبلغ (46.4%)، تلتها فئة الخبرة(10- اقل من 15 سنة)وبنسبة بلغت (25%) ويعزى ذلك إلى أن العمل في القطاع المصرفي يتطلب خبرات ومهارات عالية لدى العاملين، وكذلك الحال كون المصارف الإسلامية حديثة العهد نسبياً مقارنة مع المصارف التجارية الأخرى هذا بالإضافة إلى انسجام وتوافق هذه النتيجة مع الشريحة العمرية التي يمثلها معظم أفراد عينة الدراسة، إذ أن ما يقارب من ثلثي أفراد العينة تقل أعمارهم عن (45) سنة.

## 2-5 وصف متغيرات الدراسة

شملت الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية (المستقل، التابع، والمعدل)، وقد شمَل المتغير المستقل خمسة أبعاد، وشمَل المتغير التابع ستة أبعاد، في حين شمَل المتغير المعدل بعد رئيسي متمثل بتشاركية المعرفة. ويتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة من خلال

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، فضلاً عن الحكم على درجة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد هذه الدراسة.

وقد تم استخدام المعادلة التالية لتحديد الأهمية النسبية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المقياس الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

حيث تم تعريف مستوى الأهمية على النحو التالي (أهمية منخفضة، أهمية متوسطة، أهمية مرتفعة) وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض: إذا كان الوسط الحسابي من (1 – اقل من 2.33).
- المستوى المتوسط: إذا كان الوسط الحسابي (أكبر من 2.33 _ 3.66).
- المستوى المرتفع: إذا كان الوسط الحسابي (أكبر من 3.66 – 5).

## - وصف لأبعاد متغيرات الدراسة:

**جدول رقم (5-7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الثقافة الهرمية | 4.0223 | 0.80710 | 2 | مرتفعة |
| 2 | ثقافة السوق | 3.9643 | 0.76305 | 6 | مرتفعة |
| 3 | ثقافة المجموعات | 3.9230 | 0.84302 | 8 | مرتفعة |
| 4 | ثقافة التطوير | 3.9196 | 0.79285 | 9 | مرتفعة |
| 5 | الثقافة البيروقراطية | 3.9821 | 0.75279 | 5 | مرتفعة |
| 6 | تشـاركية المعرفة | 3.7991 | 0.78386 | 11 | مرتفعة |
| 7 | التركيز على العميل | 4.0513 | 0.70045 | 1 | مرتفعة |
| 8 | إدارة العمليات | 4.0022 | 0.68618 | 4 | مرتفعة |
| 9 | التحسين المستمر | 4.0119 | 0.82913 | 3 | مرتفعة |
| 10 | دعم القيادة العليا | 3.8973 | 0.83154 | 10 | مرتفعة |
| 11 | المعلومات والتحليل | 3.9360 | 0.86300 | 7 | مرتفعة |
| 12 | التدريب والتعليم | 3.6618 | 0.96159 | 12 | متوسطة |
| | المقياس العام | 4.2556 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-7) بأن الأهمية النسبية لأبعاد متغيرات الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.2556)، وقد جاء بُعد: "التركيز على العميل"كأحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.0513) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بٌعد: "التدريب والتعليم " وهو كذلك أحد أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.6618)، وبأهمية نسبية متوسطة.

## أولاً: وصف الثقافة التنظيمية:

### أ. الثقافة الهرمية :

**جدول رقم (5-8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الثقافة الهرمية.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تحرص إدارة المصرف على تبني البناء التنظيمي الذي يساعد على ترسيخ الثقافة التنظيمية | 4.0045 | 1.01335 | 3 | مرتفعة |
| 2 | تحرص إدارة المصرف إلي تحقيق أعلى درجات التنسيق بين الوحدات التنظيمية باعتماد هيكل تنظيمي مناسب | 4.1027 | 0.86444 | 1 | مرتفعة |
| 3 | تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات واضحة لجميع العاملين ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف | 4.0536 | 0.88170 | 2 | مرتفعة |
| 4 | تشكل سلوكيات الإدارة العليا في المصرف نموذجاً للعاملين | 3.9286 | 0.95846 | 4 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 4.0223 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-8) بأن الأهمية النسبية لعبارات (الثقافة الهرمية) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (4.0223)، وقد جاءت الفقرة: "تحرص إدارة المصرف إلي تحقيق أعلى درجات التنسيق بين الوحدات التنظيمية باعتماد هيكل تنظيمي مناسب" بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.1027) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: " تشكل سلوكيات الإدارة العليا في المصرف نموذجاً للعاملين " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.9286)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية المبحوثة تحرص على الاعتماد على الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتوافق مع احتياجات ومتطلبات البناء الداخلي المصرفي من تنسيق بين كافة الوحدات وعدم إغفال إي منها تفادياً للآثار السلبية التي قد تنجم عن عدم الاكتراث بتنسيق الجهود بين الإدارات بعضها مع بعض من جهة وبين جهود الأفراد العاملين بكافة الوحدات

الإدارية، الأمر الذي من شأنه تقليل الهذر في الطاقات المنتجة والحفاظ على عامل الوقت لإنجاز الأعمال الأمر الذي بدوره يساعد في تخفيض التكاليف الكلية للمصارف الإسلامية.

ومن حيث ورود الفقرة " تشكل سلوكيات الإدارة العليا في المصرف نموذجاً للعاملين" بالمرتبة الأخيرة بين فقرات الثقافة الهرمية، فعلى الإدارات العليا بالمصارف المبحوثة أن تغير من السلوكيات المتبعة وخاصة أن هذه المصارف يتوقف صلب عملها على إتباع السلوكيات الإسلامية بحيث يكونوا القدوة والمثل الأعلى للموظفين فعلى الإدارات العليا إزالة الفوارق الطبقية والنظرة الدونية وأن يكونوا أكثر قرباً من الموظفين لما لذلك من أثار ايجابية ومباشرة على أداء العاملين وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

**ب. ثقافة السوق:**

**جدول رقم (5-9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد ثقافة السوق.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تشجع إدارة المصرف ثقافة إرضاء العملاء من خلال تلبية متطلباتهم بما يتناسب مع الأنظمة المعمول بها | 4.0536 | 0.86111 | 1 | مرتفعة |
| 2 | تتميز سياسات المصرف بالقدرة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات واحتياجات السوق | 3.9554 | 0.94122 | 3 | مرتفعة |
| 3 | تعمل إدارة المصرف على تحليل البيئة التنافسية والاستفادة منها في وضع الخطط التسويقية | 3.8661 | 0.97957 | 4 | مرتفعة |
| 4 | تهدف إدارة المصرف إلى تطوير الخدمات المقدمة من اجل التميز في السوق | 3.9821 | 0.90323 | 2 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 3.9643 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-9) بأن الأهمية النسبية لعبارات (ثقافة السوق) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.9643)، وقد جاءت الفقرة: "تشجع إدارة المصرف ثقافة إرضاء العملاء من خلال تلبية متطلباتهم بما يتناسب مع الأنظمة المعمول بها " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.0536) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: " تعمل إدارة المصرف على تحليل البيئة التنافسية والاستفادة منها في وضع الخطط التسويقية " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.8661)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية المبحوثة تحرص على تبني ثقافة إرضاء العملاء وتلبية كافة متطلبات الزبائن الأمر الذي من شأنه تحسين الموقف التنافسي للمصارف الإسلامية

واكتساب زبائن جدد وفقاً لما تقدمه هذه المصارف من خدمات وتدليل الصعاب أمام الزبائن للحصول على الخدمات بطرق مبسطة وسهلة، وزرع ثقافة المشاركة التسويقية مع الزبائن. ووفقا لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة "تعمل إدارة المصرف على تحليل البيئة التنافسية والاستفادة منها في وضع الخطط التسويقية" بالمرتبة الأخيرة فعلى المصارف الإسلامية المبحوثة إعطاء تحليل البيئة التنافسية الخاصة بالسوق دورا أكبر مما هو عليه الآن ووضع الخطط التسويقية المستقبلية بناء على دراسة ميدانية تحسن من مواطن الضعف وتساعد في الاستفادة من نقاط القوة للمصارف المبحوثة. وخاصة أن بيئة العمل المصرفي بالمملكة الأردنية الهاشمية تكاد تكون في أوج قوتها نظرا للعدد الكبير من المصارف العاملة بالسوق الأردني.

**ج. ثقافة التطوير:**

**جدول رقم (5-10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد ثقافة التطوير.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يعتمد المصرف على وحدة إدارية مسئولة عن البحث والتطوير | 3.8929 | 0.96909 | 4 | مرتفعة |
| 2 | تدعم إدارة المصرف برامج التوعية والتطوير العلمية الخاصة بالعمليات والخدمات المصرفية | 3.9286 | 0.88550 | 2 | مرتفعة |
| 3 | التدريب والتطوير للموظفين يعد أولوية من أولويات الإدارة بالمصرف | 3.9241 | 1.05395 | 3 | مرتفعة |
| 4 | تحرص إدارة المصرف على بناء ثقافة داعمة لتطوير المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة | 3.9330 | 0.97040 | 1 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 3.9196 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-10) بأن الأهمية النسبية لعبارات (ثقافة التطوير) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.9196)، وقد جاءت الفقرة: "تحرص إدارة المصرف على بناء ثقافة داعمة لتطوير المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة" بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.9330) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: "يعتمد المصرف على وحدة إدارية مسئولة عن البحث والتطوير " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.8929)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن إدارات المصارف الإسلامية المبحوثة تحرص على تبني ثقافة مواكبة التطور والتقدم في كافة المجالات سواءً الخدمية منها أو الإنتاجية، الأمر الذي بدوره يعود عليها بإرضاء الزبائن وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وتحقيق مستويات أرباح جيدة.

ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة " يعتمد المصرف على وحدة إدارية مسئولة عن البحث والتطوير" بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد ثقافة التطوير، فعلى الإدارات العليا بالمصارف الإسلامية المبحوثة أن لا تغفل اعتماد وحدة إدارية مختصة بالتطوير لكون صميم عملها سيساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين طرق وآليات العمل، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر مباشرة على كافة الأعمال التي يقوم بها المصرف وتحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف وزيادة في الأرباح.

**د. ثقافة المجموعات:**

**جدول رقم (5-11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد ثقافة المجموعات.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تحرص إدارة المصرف على تعيين واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة في العمل المصرفي الإسلامي | 3.9821 | 1.15197 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يعمل الموظفين بالمصرف كفريق عمل يمتلك الرؤية الواضحة أثناء تأدية الواجبات المشتركة | 3.8482 | 0.99063 | 4 | مرتفعة |
| 3 | يعتقد الأفراد العاملين بالمصرف أن الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي يعود بالنفع على الأفراد | 3.9241 | 1.10383 | 3 | مرتفعة |
| 4 | يعمل الموظفين بالمصرف بدرجة عالية من الانسجام أثناء تأدية الأعمال المشتركة | 3.9375 | 0.90619 | 2 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 3.9229 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-11) بأن الأهمية النسبية لعبارات (ثقافة المجموعات) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.9229)، وقد جاءت الفقرة: "تحرص إدارة المصرف على تعيين واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة في العمل المصرفي الإسلامي " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.9821) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: " يعمل الموظفين بالمصرف كفريق عمل يمتلك الرؤية الواضحة أثناء تأدية الواجبات المشتركة " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.8482)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية المبحوثة تحرص على إتباع الأساليب الحديثة في الاستقطاب والتعيين وإعطاء الأولوية لذوي المؤهلات العلمية العليا والمتوافقة مع طبيعة العمل المصرفي وتركز الإدارات على استقطاب العاملين ذوي الخبرة في المجال المصرفي الأمر الذي يعود بالإيجاب على تنفيذ متطلبات العمل المصرفي وخاصة من الجوانب الفنية التي يتطلبها، من خبرة ودراية واسعة بمجالات العمل المصرف كالمتاجرة في الأسهم والسندات وغيرها.

ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة "يعمل الموظفين بالمصرف كفريق عمل يمتلك الرؤية الواضحة أثناء تأدية الواجبات المشتركة" بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد ثقافة المجموعات، فعلى الإدارات العليا وجوب إيضاح الرؤية التي تتبناها للموظفين بإقامة الندوات والمقابلات التي من شانها إيضاح الرؤيا المشتركة وتدليل الصعوبات أمامها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، كما أنه يجب على الإدارات المعنية أن تغير من آلية عملها بخلق فرق عمل وإعطاءها الصلاحيات المطلوبة لتكون قادرة على تنفيذ الخطط الموضوعة وخلق حالة من الانسجام بين العاملين لما لذلك من أثار ايجابية على المنظمة من جهة وعلى العاملين من جهة أخرى.

**ه. الثقافة البيروقراطية:**

**جدول رقم (5-12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الثقافة البيروقراطية.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الموظفين بالمصرف على درجة عالية من الالتزام بالقواعد والتعليمات المصرفية | 4.1205 | 0.82491 | 1 | مرتفعة |
| 2 | تعمل الأنظمة الإدارية (التعليمات والقواعد)على تسهيل إنجاز العمل المصرفي | 3.8929 | 0.89700 | 3 | مرتفعة |
| 3 | يمنح الموظفين أصحاب المسؤولية في المصرف صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم | 3.9330 | 1.04602 | 2 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 3.9821 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-12) بأن الأهمية النسبية لعبارات (الثقافة البيروقراطية) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.9821)، وقد جاءت الفقرة: "الموظفين بالمصرف على درجة عالية من الالتزام بالقواعد والتعليمات المصرفية" بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.1205) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: "تعمل

الأنظمة الإدارية (التعليمات والقواعد)على تسهيل إنجاز العمل المصرفي " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.8929)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن الموظفين بالمصارف الإسلامية المبحوثة يحرصون على الالتزام بالقواعد والتعليمات المصرفية نظراً لصعوبة وحساسية تأدية الأعمال المصرفية كون جل تلك الأعمال غير قابلة للخطاء ولو بدرجة بسيطة، كذلك فإن أغلب المتطلبات الإجرائية لتأدية الأعمال المصرفية غالباً ما تكون معممة من قبل الإدارات المعنية والمصرف المركزي في شكل كتيبات تتضمن قواعد وتعليمات آليات العمل المصرفي مما يظهر ذلك الجانب الايجابي للأسلوب البيروقراطي في تنفيذ الأعمال الإدارية.

ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة " تعمل الأنظمة الإدارية (التعليمات والقواعد)على تسهيل إنجاز العمل المصرفي " بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد الثقافة البيروقراطية، فعلى الإدارات المعنية بالمصارف الإسلامية المبحوثة إعادة دراسة ما تتضمنه الأنظمة الإدارية من قواعد وتعليمات للعمل المصرفي وتقديم ما يتماشى مع متطلبات وأساليب العمل الحديثة وخاصة تلك المتضمنة للجانب التكنولوجي لإدارة الأعمال المصرفية وارتباطها بالزبائن.

**و. ملخص الأهمية النسبية للثقافة التنظيمية.**

**جدول رقم (5-13) ملخص (الأهمية النسبية) لأبعاد متغير الدراسة المستقل الثقافة التنظيمية.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الثقافة الهرمية | 4.0223 | 0.80710 | مرتفعة | 1 |
| 2 | ثقافة السوق | 3.9643 | 0.7630 | مرتفعة | 3 |
| 3 | ثقافة المجموعات | 3.9230 | 0.84302 | مرتفعة | 4 |
| 4 | ثقافة التطوير | 3.9196 | 0.79285 | مرتفعة | 5 |
| 5 | الثقافة البيروقراطية | 3.9821 | 0.75279 | مرتفعة | 2 |
| | المقياس العام | 3.9267 | 4.8718 | مرتفعة | |

## ثانيا: وصف تشاركية المعرفة:

**جدول رقم (5-14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المعدل تشاركية المعرفة.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | لدى المصرف شبكة معلوماتية (تقنيات وآليات) للتشارك بالمعرفة بين الأطراف ذات العلاقة داخل وخارج المصرف | 3.9598 | 0.96262 | 3 | مرتفعة |
| 2 | تتم مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال تصنيفها وتنظيمها بنماذج مكتوبة (كتيبات وقواعد بيانات) يسهل الوصول إليها | 3.9777 | 0.94913 | 1 | مرتفعة |
| 3 | تشجع إدارة المصرف الموظفين على المشاركة بالندوات واللقاءات والمؤتمرات من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين | 3.8527 | 1.11278 | 5 | مرتفعة |
| 4 | تستعين إدارة المصرف بالخبرات الخارجية في تحديد وتطوير طرق تشاركية المعرفة المطلوبة | 3.8214 | 1.07323 | 6 | مرتفعة |
| 5 | تقوم إدارة المصرف بعقد جلسات دورية مع الموظفين لتشارك المعرفة المتعلقة بإيجاد حلول لمشاكل العمل | 3.7366 | 1.15495 | 8 | مرتفعة |
| 6 | تعمل إدارة المصرف على إزالة كافة العوائق التي تحد من مشاركة المعرفة في العمل | 3.7946 | 1.09740 | 7 | مرتفعة |
| 7 | إدارة المصرف لديها الرؤية الواضحة نحو الأخذ ببرامج ونشاطات مشاركة المعرفة | 3.9732 | 0.95607 | 2 | مرتفعة |
| 8 | تمنح إدارة المصرف الحوافز (المادية والمعنوية) للموظفين لانخراطهم في عملية مشاركة المعرفة | 3.4688 | 1.21976 | 9 | متوسطة |
| 9 | يؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين في المصرف مستوى معرفتهم ومشاركتهم في نشرها | 3.4509 | 1.35835 | 10 | متوسطة |
| 10 | تتبادل الوحدات والفروع المصرفية المختلفة معارفها للمساعدة في انجاز الأعمال | 3.9554 | 0.85640 | 4 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 3.7991 | 0.78386 | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-14) بأن الأهمية النسبية لعبارات المتغير المعدل (تشاركية المعرفة) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.7991)، وقد جاءت الفقرة: "تتم مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال تصنيفها وتنظيمها بنماذج مكتوبة (كتيبات وقواعد بيانات) يسهل الوصول إليها " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.9777) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: " يؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين في

المصرف مستوى معرفتهم ومشاركتهم في نشرها" بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.4509)، وبأهمية نسبية متوسطة.

وهذا يدل على أن المصارف المبحوثة تحرص على مشاركة المعرفة بالدرجة الرئيسية من خلال الكتيبات وقواعد البيانات التقنية المعد مسبقاً كدليل عمل والتي توفرها للعاملين، نظراً لطبيعة العمل المصرفي ومتطلباته من جهة وسهولة الوصول إليها حال الحاجة إليها من ناحية أخرى.

## ثالثا: وصف ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

### أ. التركيز على العميل:

**جدول رقم (5-15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التركيز على العميل.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يؤمن المصرف بأن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات ورغبات الزبائن | 4.2321 | 0.78073 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يعتمد المصرف على التغذية الراجعة من العملاء لتحسين جودة الخدمات المصرفية | 3.9688 | 0.85438 | 3 | مرتفعة |
| 3 | يتم الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا العميل في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمات المصرفية | 4.0848 | 0.80744 | 2 | مرتفعة |
| 4 | يقوم المصرف بإجراء الدراسات المسحية لتحديد متطلبات الزبائن ورغباتهم بشكل مستمر | 3.9196 | 1.01680 | 4 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 4.0513 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-15) بأن الأهمية النسبية لعبارات (التركيز على العميل) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (4.0513)، وقد جاءت الفقرة: "يؤمن المصرف بأن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات ورغبات الزبائن" بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.2321) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: "يقوم المصرف بإجراء الدراسات المسحية لتحديد متطلبات الزبائن ورغباتهم بشكل مستمر " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.9196)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن المصارف المبحوثة تحرص على تلبية رغبات وحاجات الزبائن كونها المحرك الأساس لتحقيق جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المصارف الإسلامية، كذلك فإن العمل المصرفي بصفة خاصة يتطلع إلى الاستفادة القصوى من التغذية الراجعة من العملاء

والزبائن لتحسين الأداء وتحسين الجودة بصفة خاصة، كذلك فإن تلبية حاجات ورغبات الزبائن تعتبر حلقة الوصل بين المصرف ومتطلبات السوق المصرفي.

ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة " يقوم المصرف بإجراء الدراسات المسحية لتحديد متطلبات الزبائن ورغباتهم بشكل مستمر" بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد التركيز على العميل، فعلى المصارف الإسلامية المبحوثة إجراء الدراسات المسحية وبشكل مستمر من أجل تحديد متطلبات الزبائن ورغباتهم لما لذلك من أثر ايجابي في تحديد نوع الخدمة أو المنتج والمحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد من خلال معرفة متطلباتهم ومتطلبات السوق التنافسية.

**ب. إدارة العمليات:**

**جدول رقم (5-16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد إدارة العمليات.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يسعى المصرف إلي تخفيض تكلفة العمليات المصرفية المتنوعة لانجاز المعاملات | 4.0759 | 0.86203 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يعتمد المصرف سياسة إلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة نوعية للخدمة المقدمة | 3.9330 | 0.98417 | 4 | مرتفعة |
| 3 | يحرص المصرف على استخدام الأساليب العلمية الإحصائية للرقابة على العمليات | 3.9955 | 0.88585 | 3 | مرتفعة |
| 4 | يسعى المصرف إلى إتباع مختلف الطرق والوسائل التي تضمن التحسين المستمر لعملياته | 4.0045 | 0.82287 | 2 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 4.0022 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-16) بأن الأهمية النسبية لعبارات (إدارة العمليات) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (4.0022)، وقد جاءت الفقرة: "يسعى المصرف إلي تخفيض تكلفة العمليات المصرفية المتنوعة لانجاز المعاملات " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.0759) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: "يعتمد المصرف سياسة إلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة نوعية للخدمة المقدمة " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.9330)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية المبحوثة تحرص على السيطرة على التكاليف بشكليها المتغيرة والثابتة، وكذلك فإن ذلك يدل على أهمية اعتماد أنظمه الجودة كونها توفر وبشكل

كبير التكاليف غير المتوقعة من خلال الرقابة السابقة على العمليات المتعددة والحد من العمليات غير الضرورية التي من شانها زيادة تكلفة العمليات بما في ذلك الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة " يعتمد المصرف سياسة إلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة نوعية للخدمة المقدمة " بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد إدارة العمليات، فعلى المصارف الإسلامية المبحوثة أن تعتمد جملة من السياسات والإجراءات بحيث تدار العمليات المصرفية بطريقة أفضل وتضمن المصارف من خلالها تقليل التكاليف الأمر الذي ينعكس على الأرباح.

**ج. التحسين المستمر:**

**جدول رقم (5-17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التحسين المستمر.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يعتمد المصرف على الأساليب والطرق العلمية الكفيلة بتحسين مستوى الجودة | 4.0625 | 0.94020 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة بهدف إحداث التطوير والتحسين المناسب | 4.0089 | 0.89338 | 2 | مرتفعة |
| 3 | تعتمد قرارات تحسين الجودة في المصرف على قاعدة بيانات موضوعية | 3.9643 | 0.98808 | 3 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 4.0119 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-17) بأن الأهمية النسبية لعبارات (التحسين المستمر) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (4.0119)، وقد جاءت الفقرة: "يعتمد المصرف على الأساليب والطرق العلمية الكفيلة بتحسين مستوى الجودة " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.0625) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: " تعتمد قرارات تحسين الجودة في المصرف على قاعدة بيانات موضوعية " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.9643)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن المصارف المبحوثة تحرص على تحقيق الجودة من خلال الاعتماد على الأساليب والطرق العلمية لتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، الأمر الذي يؤثر تبعاً لذلك على آلية صنع القرارات الإدارية واتخاذها ووضع الخطط المراد تحقيقها والأهداف المرجوة بلوغها.

ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة " تعتمد قرارات تحسين الجودة في المصرف على قاعدة بيانات موضوعية " بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد التحسين المستمر، فعلى المصارف

الإسلامية المبحوثة أن تُلي تحسين جودة الخدمات والمنتجات الاهتمام اللازم بأن تنشى قاعدة بيانات تتضمن كل ما من شأنه أن يساعد صانعي القرار في إتخاذ الإجراءات الخاصة بجودة الخدمة أو المنتج، الأمر الذي يجعل من المصارف الإسلامية ظاهرة بشكل متميز في أدائها.

**د. دعم القيادة العليا:**

**جدول رقم (5-18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد دعم القيادة العليا.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الإدارة العليا بالمصرف لديها الرغبة (الرؤية ورسالة واضحة) في العمل لرفع مستوى جودة الخدمات المصرفية | 4.0223 | 0.95384 | 1 | مرتفعة |
| 2 | تحرص الإدارة العليا على ترسيخ قيم إدارة الجودة في كافة الأنظمة الإدارية | 3.9330 | 0.95644 | 2 | مرتفعة |
| 3 | تجري الإدارة العليا التغييرات الهيكلية التنظيمية والوظيفية التي تساهم في رفع مستوى الجودة | 3.7366 | 1.07866 | 3 | مرتفعة |
| | المقياس العام | 3.8973 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-18) بأن الأهمية النسبية لعبارات (دعم القيادة العليا) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.8973)، وقد جاءت الفقرة: "الإدارة العليا بالمصرف لديها الرغبة (الرؤية ورسالة واضحة) في العمل لرفع مستوى جودة الخدمات المصرفية " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.0223) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: "تجري الإدارة العليا التغييرات الهيكلية التنظيمية والوظيفية التي تساهم في رفع مستوى الجودة" بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.7366)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن القيادة العليا بالمصارف المبحوثة تحرص على تبني الرؤيا والرسالة الواضحة وتتخذ من خلالها منهاج عمل مما يجعل المصارف تعمل وفقاً لأسس منظمة وواضحة وبعيدة عن العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، ووعيها بأن رفع مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لا يتأتى إلا من خلال الرؤيا والرسالة الواضحة، وبأن تعمل بدور فاعل لا أن تكون جل أعمالها عبارة عن جملة من ردود الأفعال. ووفقاً لما ورد من حيث ورود الفقرة " تجري الإدارة العليا التغييرات الهيكلية التنظيمية والوظيفية التي تساهم في رفع مستوى الجودة " بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد دعم القيادة العليا، فعلى المصارف الإسلامية المبحوثة أن تولي جانب الجودة اهتماماً متزايداً بأن تقوم بكافة التغييرات الهيكلية والوظيفية التي

من شانها رفع كفاءة وفاعلية العمل والاستفادة القصوى من الموارد التي يمتلكها المصرف وعدم تفضيل الحالة التنظيمية شبه الثابتة أو الاستقرار الآني على مكانة المصرف المستقبلية وموقفه التنافسي.

**ه. المعلومات والتحليل:**

**جدول رقم (5-19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد المعلومات والتحليل.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يوفر المصرف نظم معلومات تدعم الإدارة لاتخاذ القرار بجودة عالية | 3.9420 | 1.03795 | 1 | مرتفعة |
| 2 | تقوم إدارة المصرف بتطوير وتحديث المعلومات واستخدام السبل المثلى لتحليلها والاستفادة منها | 3.9420 | 0.95233 | 2 | مرتفعة |
| 3 | تحرص إدارة المصرف على انسياب المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية المختلفة بكل سهولة ويسر | 3.9241 | 0.94634 | 3 | مرتفعة |
|  | المقياس العام | 3.9360 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-19) بأن الأهمية النسبية لعبارات (المعلومات والتحليل) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.9360)، وقد جاءت الفقرة: "يوفر المصرف نظم معلومات تدعم الإدارة لاتخاذ القرار بجودة عالية " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.9420) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: " تحرص إدارة المصرف على انسياب المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية المختلفة بكل سهولة ويسر" بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.9241)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية المبحوثة تحرص على اتخاذ القرارات من خلال نظم المعلومات لديها سوءاً نظم المعلومات الإدارية أو التكنولوجية الأمر الذي يوفر الدعم اللازم لمتخذي القرار للاطلاع على كافة حيثيات الموضوع المراد إتخاذ القرار بشأنه والخروج بقرارات ذات جودة عالية ومن أول مرة. ووفقاً لما ورد بالفقرة " تحرص إدارة المصرف على انسياب المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية المختلفة بكل سهولة ويسر" بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد المعلومات والتحليل، فعلى إدارة المصارف الإسلامية المبحوثة أن تنسق آليات العمل الداخلي بين كافة المستويات الإدارية وبشكل أكثر مرونة بحيث يتمكن الباحثين عن المعلومات والبيانات من الحصول عليها في الوقت المناسب لما لذلك من دور إيجابي في تأدية الأعمال المطلوبة وإتخاذ القرارات اللازمة.

**و. التدريب والتعليم:**

**جدول رقم (5-20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التدريب والتعليم.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يعمل المصرف على رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال التدريب والتعليم | 3.7768 | 1.09798 | 2 | مرتفعة |
| 2 | يركز المصرف في تدريب العاملين على استخدام التقنيات والمهارات التي تساعد على تطوير وتحسين جودة الأداء | 3.8929 | 1.01872 | 1 | مرتفعة |
| 3 | تقوم إدارة المصرف بتقييم الأثر التدريبي بعد الانتهاء من الدورات التدريبية | 3.6161 | 1.13442 | 3 | متوسطة |
| 4 | يحظى كافة العاملين وفي جميع المستويات بفرصة الاشتراك بالدورات التدريبية المتخصصة | 3.3616 | 1.35546 | 4 | متوسطة |
| | المقياس العام | 3.6618 | - | - | مرتفعة |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5-20) بأن الأهمية النسبية لعبارات (التدريب والتعليم) جاءت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.6618)، وقد جاءت الفقرة: "يركز المصرف في تدريب العاملين على استخدام التقنيات والمهارات التي تساعد على تطوير وتحسين جودة الأداء" بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.8929) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة:" يحظى كافة العاملين وفي جميع المستويات بفرصة الاشتراك بالدورات التدريبية المتخصصة " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.3616)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية المبحوثة تحرص على تدريب العاملين وفقاً لمتطلبات العمل المصرفي وإتباع أفضل الأساليب التي من شأنها رفع كفاءة وإنتاجية العامل من الأساليب التقنية الحديثة وأساليب الدعم المعنوي لاكتساب المهارات التي يحتاجها العاملين لتحسين جودة الأداء.ووفقاً لما ورد أنفاً من حيث ورود الفقرة "يحظى كافة العاملين وفي جميع المستويات بفرصة الاشتراك بالدورات التدريبية المتخصصة " بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات بُعد التدريب والتعليم، فعلى المصارف الإسلامية المبحوثة أن تعيد النظر في آليات تحديد الاحتياجات التدريبية ومراعاة جانب العدالة الإدارية ومنح الفرص المتساوية للمتقدمين للحصول على الدورات التدريبية وفقاً للحاجة لذلك لا أن تكون حكراً على عينة من العاملين الأمر الذي بلا شك سيؤثر على إنتاجية وقدرة باقي العاملين غير المشمولين بالتدريب والتعليم.

**ي. ملخص الأهمية النسبية لممارسات إدارة الجودة الشاملة:**

**جدول رقم (5-21) ملخص الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع ممارسات إدارة الجودة الشاملة.**

| ت | المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التركيز على العميل | 4.0513 | 0.70045 | 1 | مرتفعة |
| 2 | إدارة العمليات | 4.0022 | 0.68618 | 3 | مرتفعة |
| 3 | التحسين المستمر | 4.0119 | 0.82913 | 2 | مرتفعة |
| 4 | دعم القيادة العليا | 3.8973 | 0.83154 | 5 | مرتفعة |
| 5 | المعلومات والتحليل | 3.9360 | 0.86300 | 4 | مرتفعة |
| 6 | التدريب والتعليم | 3.6618 | 0.96159 | 6 | متوسطة |
| | المقياس العام | 3.9267 | | - | مرتفعة |

## 5- 3 اختبار فرضيـات الدراسـة:

لغايات اختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتدرج (Simple Regression) أما بالنسبة للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتدرج (stepwise Regression). لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد. وأما الفرضية الرئيسة الثانية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Multiple Regression)، وتم استخدام تحليل التباين (ANOVA)، للفرضيات الرئيسة الثالثة والرابعة والخامسة، وكانت النتائج كما يلي:

### الفرضية الرئيسة الأولى:

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، حيث تبين من الاختبار أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة وكما في الجدول رقم (5-22) حيث كانت بقوة ($R= 0.869$)، وتبين أيضاً من الاختبار أن قيمة معامل

التحديد $R^2$ تساوي (0.755)، وهذا يعني أن (75.5%) من التغيرات في ممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت بسبب الثقافة التنظيمية، وكانت قيمة F المحسوبة تساوي (682.486)، عند مستوى معنوية (Sig = 0.000).

**جدول رقم (5-22) قيمة الارتباط ومعامل التفسير**

| المتغير المستقل | R | $R^2$ | F | Sig |
|---|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.869 | 0.755 | 682.486 | 0.000** |

**Significant Level at P≤ 0.05**

كما يبين الجدول (5-23) تأثير المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، فقد كانت قيمة Beta لها (β =0.869) وقيمة (t= 26.124)، عند مستوى معنوية (Sig = 0.000).

**جدول رقم (5-23) تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لبيان اختبار أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة.**

| المتغير المستقل | β | T | Sig |
|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.869 | 26.124 | 0.000** |

**P≤ 0.05 Significant Level at**

وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على ممارسات إدارة الجودة الشاملة " .

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التركيز على العميل بالمصارف المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (Stepwise Regression)، وأن المتغيرات قد دخلت للتحليل وهي (ثقافة السوق ،ثقافة المجموعات) وهي المتغيرات الأكثر تأثيراً تباعاً على المتغير التابع (التركيز على العميل) .

من جدول تحليل التباين (ANOVA/Analysis of Variance) يتبين أن معامل التحديد (R Square/ $R^2$) لبعد ثقافة السوق قد بلغت (0.550)، وأن قيمة (F) قد بلغت (271.591)

عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=1)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعنني أن بُعد ثقافة السوق قد فسر ما مقداره (55.1 %) من التباين في التركيز على العميل.

أما معامل التحديد ( R Square/ $R^2$) لبعدي ثقافة السوق وثقافة المجموعات معاً قد بلغت (0.588)، وأن قيمة (F) قد بلغت (157.751) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=2)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعني أن بُعد ثقافة السوق وثقافة المجموعات قد فسَرا ما مقداره (58.8 %) من التباين في التركيز على العميل. كما هو موضح بالجدول رقم (5-24 ).

**جدول رقم (5-24) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى.**

| النموذج | R | $R^2$ | Sum of Squares | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ثقافة السوق | 0.742 | 0.550 | 60.201 | 1 | 271.591 | 0.000** |
| ثقافة السوق و ثقافة المجموعات | 0.767 | 0.588 | 64.341 | 2 | 157.751 | 0.000** |

**.Significant Level at P≤ 0.05**

كما ويبين الجدول (5-25) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة ( Beta/ β) قد بلغت لبُعد ثقافة السوق (0.742)، وأن قيمة (t) قد بلغت (16.480) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). أما في بُعدي ثقافة السوق وثقافة المجموعات معاً فقد بلغت قيمة ( Beta/ β) لبُعد ثقافة السوق قد بلغت (0.558)، وأن قيمة (t) قد بلغت (9.377) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد ثقافة المجموعات (0.268)، وأن قيمة (t) قد بلغت (4.506) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000).

ومما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التركيز على العميل بالمصارف الإسلامية المبحوثة". وقد تبين من التحليل أن بعد ثقافة السوق من متغيرات الثقافة التنظيمية هو الذي يملك أقوى أثر في تحقيق التركيز على العميل في المصارف الإسلامية المبحوثة.

**جدول رقم (5-25) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الأولى.**

| النموذج | B | t | Sig |
|---|---|---|---|
| ثقافة السوق | 0.742 | 16.480 | 0.000** |
| ثقافة السوق | 0.558 | 9.377 | 0.000** |
| ثقافة المجموعات | 0.268 | 4.506 | 0.000** |

**Significant Level of P≤ 0.05**

**الفرضية الفرعية الثانية:**

**H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على إدارة العمليات بالمصارف المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (Stepwise Regression)، وأن المتغيرات قد دخلت للتحليل وهي (الثقافة الهرمية، الثقافة البيروقراطية، ثقافة التطوير) وهي المتغيرات الأكثر تاثيراً تباعاً على المتغير التابع ( إدارة العمليات ) .

من جدول تحليل التباين (ANOVA/Analysis of Variance) يتبين أن معامل التحديد ( R Square/ $R^2$) لبعد الثقافة الهرمية قد بلغت (0.412)، وأن قيمة (F) قد بلغت (155.331) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=1)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وهذا يعني أن بُعد الثقافة الهرمية قد فسر ما مقداره (41.2 %) من التباين في إدارة العمليات.

أما معامل التحديد ( R Square/ $R^2$) لبعدي الثقافة الهرمية والثقفة البيروقراطية معاً قد بلغت (0.501)، وأن قيمة (F) قد بلغت (111.057) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=2)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعني أن بُعد الثقافة الهرمية والثقافة البيروقراطية معاًقد فسَرا ما مقداره (50.1 %) من التباين في إدارة العمليات .

وأخيراً نجد أن أما معامل التحديد ( R Square/ $R^2$) لبُعد الثقافة الهرمية والثقافة البيروقراطية وبُعد ثقافة التطوير معاً قد بلغت (0.523)، وأن قيمة (F) قد بلغت (80.468) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=3)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند

مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعني أن بُعد الثقافة الهرمية والثقافة البيروقراطية,وبُعد ثقافة التطوير معاً قد فسَرت ما مقداره (52.3 %) من التباين في إدارة العمليات . وكما هو موضح بالجدول رقم (5-26) .

**جدول رقم (5-26) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية**

| النموذج | R | $R^2$ | Sum of Squares | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة الهرمية | 0.642 | 0.412 | 43.224 | 1 | 155.331 | 0.000** |
| الثقافة البيروقراطية | 0.708 | 0.501 | 52.631 | 2 | 111.057 | 0.000** |
| ثقافة التطوير | 0.723 | 0.523 | 54.935 | 3 | 80.468 | 0.000** |

**Significant Level at P≤ 0.05**

كما ويبين الجدول رقم (5-27) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة ( Beta/ β) قد بلغت لبُعد الثقافة الهرمية (0.642)، وأن قيمة (t) قد بلغت (12.463) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) .أما في بُعدي الثقافة الهرمية والثقافة البيروقراطية معاً فقد بلغت قيمة (Beta/ β) لبُعد الثقافة الهرمية (0.415)، وأن قيمة (t) قد بلغت (6.968) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد الثقافة البيروقراطية (0.375)، وأن قيمة (t) قد بلغت (6.301) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000).

أما في بُعد الثقافة الهرمية والثقافة البيروقراطية وثقافة التطوير معاً فقد بلغت قيمة (Beta/β) لبُعد الثقافة الهرمية (0.250)، وأن قيمة (t) قد بلغت (3.208) عند مستوى معنوية (Sig.=0.002)، ولبُعد الثقافة البيروقراطية (0.341)، وأن قيمة (t) قد بلغت (5.744) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). ولبُعد ثقافة التطوير (0.239)، وأن قيمة (t) قد بلغت (3.182) عند مستوى معنوية (Sig.=0.002).

ومما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على إدارة العمليات بالمصارف الإسلامية المبحوثة". وقد تبين من التحليل أن بعد الثقافة الهرمية من

متغيرات الثقافة التنظيمية هو الذي يملك أقوى أثر في تحقيق إدارة العمليات في المصارف الإسلامية المبحوثة.

**جدول رقم (5-27) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثانية**

| Sig | T | β | النموذج |
|---|---|---|---|
| 0.000** | 12.463 | 0.642 | الثقافة الهرمية |
| 0.000** | 6.968 | 0.415 | الثقافة الهرمية |
| 0.000** | 6.301 | 0.375 | الثقافة البيروقراطية |
| 0.002** | 3.208 | 0.250 | الثقافة الهرمية |
| 0.000** | 5.744 | 0.341 | الثقافة البيروقراطية |
| 0.002** | 3.182 | 0.239 | ثقافة المجموعات |

**Significant Level at P≤ 0.05**

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

**H01-3**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التحسين المستمر بالمصارف المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (Stepwise Regression)، وأن المتغيرات قد دخلت للتحليل وهي (الثقافة الهرمية، ثقافة المجموعات، ثقافة السوق) وهي المتغيرات الأكثر تاثيراً تباعاً على المتغير التابع ( التحسين المستمر ) .

من جدول تحليل التباين (ANOVA/Analysis of Variance) يتبين أن معامل التحديد ( R Square/ $R^2$) لبعد الثقافة الهرمية قد بلغت (0.748)، وأن قيمة (F) قد بلغت (282.755) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=1)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وهذا يعنى أن بُعد الثقافة الهرمية قد فسر ما مقداره (74.8 %) من التباين في التحسين المستمر.

أما معامل التحديد ( R Square/ $R^2$) لبعدي الثقافة الهرمية وثقافة المجموعات معاً قد بلغت (0.786)، وأن قيمة (F) قد بلغت (178.132) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=2)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعني أن بُعد الثقافة الهرمية وثقافة المجموعات معاً قد فسَرا ما مقداره (78.6 %) من التباين في التحسين المستمر .

وأخيراً نجد أن أما معامل التحديد ( R Square/ $R^2$) لبُعد الثقافة الهرمية وثقافة المجموعات وثقافة السوق معاً قد بلغت (0.806)، وأن قيمة (F) قد بلغت (135.749) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=3)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعني أن بُعد الثقافة الهرمية وثقافة المجموعات وثقافة السوق معاً قد فسَرت ما مقداره (80.6 %) من التباين في التحسين المستمر .وكما هو موضح بالجدول رقم (5 -28).

**جدول رقم (5-28) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة**

| النموذج | R | $R^2$ | Sum of Squares | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة الهرمية | 0.748 | 0.560 | 85.877 | 1 | 282.755 | 0.000** |
| ثقافة المجموعات | 0.786 | 0.617 | 94.611 | 2 | 178.132 | 0.000** |
| ثقافة السوق | 0.806 | 0.649 | 99.533 | 3 | 135.749 | 0.000** |

**Significant Level at P≤ 0.05.**

كما يبين الجدول (5-29) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة ( Beta/ β) قد بلغت لبُعد الثقافة الهرمية (0.748)، وأن قيمة (t) قد بلغت (16.815) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) .أما في بُعدي الثقافة الهرمية وثقافة المجموعات معاً فقد بلغت قيمة (Beta/ β) لبُعد الثقافة الهرمية (0.453)، وأن قيمة (t) قد بلغت (6.843) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد ثقافة المجموعات (0.320)، وأن قيمة (t) قد بلغت (5.735) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000).

أما في بُعد الثقافة الهرمية وثقافة المجموعات وثقافة السوق معاً فقد بلغت قيمة (Beta/ β) لبُعد الثقافة الهرمية (0.272)، وأن قيمة (t) قد بلغت (3.605) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد ثقافة المجموعات (0.320)، وأن قيمة (t) قد بلغت (4.927) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). ولبُعد ثقافة السوق (0.293)، وأن قيمة (t) قد بلغت (4.487) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000).

ومما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها

(الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التحسين المستمر بالمصارف الإسلامية المبحوثة". وقد تبين من التحليل أن بعد الثقافة الهرمية من متغيرات الثقافة التنظيمية هو الذي يملك أقوى أثر في تحقيق التحسين المستمر في المصارف الإسلامية المبحوثة.

**جدول رقم (5-29) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثالثة**

| النموذج | β | T | Sig |
|---|---|---|---|
| الثقافة الهرمية | 0.748 | 16.815 | 0.000 ** |
| الثقافة الهرمية | 0.453 | 6.843 | 0.000 ** |
| ثقافة المجموعات | 0.380 | 5.735 | 0.000** |
| الثقافة الهرمية | 0.272 | 3.605 | 0.000 ** |
| ثقافة المجموعات | 0.320 | 4.927 | 0.000** |
| ثقافة السوق | 0.293 | 4.487 | 0.000** |

**Significant Level of P≤ 0.05**

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

**H01-4**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على دعم القيادة العليا بالمصارف المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (Stepwise Regression)، وأن المتغيرات قد دخلت للتحليل وهي ( ثقافة السوق، ثقافة التطوير، ثقافة المجموعات ) وهي المتغيرات الأكثر تاثيراً تباعاً على المتغير التابع ( دعم القيادة العليا ) .

من جدول تحليل التباين (ANOVA/Analysis of Variance) يتبين أن معامل التحديد (R Square/ $R^2$ ) لبعد ثقافة السوق قد بلغت (0.432)، وأن قيمة (F) قد بلغت (168.927) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=1)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعني أن بُعد ثقافة السوق قد فسر ما مقداره (43.2 %) من التباين في دعم القيادة العليا.

أما معامل التحديد (R Square/ $R^2$ ) لبعدي ثقافة السوق وثقافة التطوير معاً قد بلغت (0.488)، وأن قيمة (F) قد بلغت (105.248) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند

درجة حرية (df=2)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعني أن بُعد ثقافة السوق وثقافة التطوير معاًقد فسَرا ما مقداره (48.8 %) من التباين في دعم القيادة العليا .

وأخيراً نجد أن أما معامل التحديد ( R Square/ $R^2$) لبُعد ثقافة السوق وثقافة التطوير وثقافة المجموعات معاً قد بلغت (0.501)، وأن قيمة (F) قد بلغت (73.533) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=3)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعني أن بُعد ثقافة السوق وثقافة التطوير وثقافة المجموعات معاً قد فسَرت ما مقداره (50.1 %) من التباين في دعم القيادة العليا . وكما هو موضح بالجدول رقم (5 -30) .

**جدول رقم (5-30) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة**

| Sig | F | df | Sum of Squares | $R^2$ | R | النموذج |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.000** | 168.927 | 1 | 66.630 | 0.432 | 0.657 | ثقافة السوق |
| 0.000** | 105.248 | 2 | 75.220 | 0.488 | 0.698 | ثقافة التطوير |
| 0.000** | 73.533 | 3 | 77.202 | 0.501 | 0.708 | ثقافة المجموعات |

**Significant Level at $P \leq 0.05$**

يتبين من الجدول رقم (5-31) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة ( Beta/ β) قد بلغت لبُعد ثقافة السوق (0.657)، وأن قيمة (t) قد بلغت (12.997) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). أما في بُعدي ثقافة السوق وثقافة التطوير معاً فقد بلغت قيمة ( Beta/ β) لبُعد ثقافة السوق (0.439)، وأن قيمة (t) قد بلغت (5.222) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد ثقافة التطوير (0.321)، وأن قيمة (t) قد بلغت (4.903) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000).

أما في بُعد ثقافة السوق وثقافة التطوير و ثقافة المجموعات معاً فقد بلغت قيمة ( Beta/ β) لبُعد ثقافة السوق (0.371)، وأن قيمة (t) قد بلغت (5.222) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد ثقافة التطوير (0.247)، وأن قيمة (t) قد بلغت (3.427) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). ولبُعد ثقافة المجموعات (0.173)، وأن قيمة (t) قد بلغت (2.380) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000).

ومما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على دعم القيادة العليا بالمصارف الإسلامية المبحوثة". وقد تبين من التحليل أن بعد ثقافة السوق من متغيرات الثقافة التنظيمية هو الذي يملك أقوى أثر في تحقيق دعم القيادة العليا في المصارف الإسلامية المبحوثة.

**جدول رقم (5-31) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الرابعة**

| النموذج | B | T | Sig |
|---|---|---|---|
| ثقافة السوق | 0.657 | 12.997 | 0.000** |
| ثقافة السوق | 0.439 | 6.703 | 0.000 ** |
| ثقافة التطوير | 0.321 | 4.903 | 0.000** |
| ثقافة السوق | 0.371 | 5.222 | 0.000** |
| ثقافة التطوير | 0.247 | 3.427 | 0.001** |
| ثقافة المجموعات | 0.173 | 2.380 | 0.018* |

**Significant Level of P≤ 0.05**

### الفرضية الفرعية الخامسة:

**$H_01$-5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على المعلومات والتحليل بالمصارف المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (Stepwise Regression)، وأن المتغيرات قد دخلت للتحليل وهي (ثقافة السوق، ثقافة التطوير، ثقافة المجموعات) وهي المتغيرات الأكثر تاثيراً تباعاً على المتغير التابع (التحليل والمعلومات) .

من جدول تحليل التباين (ANOVA/Analysis of Variance) يتبين أن معامل التحديد (R Square/ $R^2$ ) لبعد ثقافة السوق قد بلغت (0.451)، وأن قيمة (F) قد بلغت (182.623) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=1)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$ ) وهذا يعنى أن بُعد ثقافة السوق قد فسر ما مقداره (45.1 %) من التباين في المعلومات والتحليل .

أما معامل التحديد ( $R$ Square/ $R^2$) لبعدي ثقافة السوق وثقافة التطوير معاً قد بلغت (0.503)، وأن قيمة (F) قد بلغت (111.956) عند مستوى معنوية (Sig = 0.000) وعند درجة حرية (df=2)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن بُعد ثقافة السوق وثقافة التطوير معاً قد فسَرا ما مقداره (50.3 %) من التباين في المعلومات والتحليل.

وأخيراً نجد أن أما معامل التحديد ( $R$ Square/ $R^2$) لبُعد ثقافة السوق وثقافة التطوير وثقافة المجموعات معاً قد بلغت (0.521)، وأن قيمة (F) قد بلغت (79.753) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=3)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن بُعد ثقافة السوق وثقافة التطوير وثقافة المجموعات معاً قد فسَرت ما مقداره (52.1 %) من التباين في المعلومات والتحليل. وكما هو موضح بالجدول رقم (5- 32).

**جدول رقم (5-32) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الخامسة**

| النموذج | R | $R^2$ | Sum of Squares | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ثقافة السوق | 0.672 | 0.451 | 74.960 | 1 | 182.623 | 0.000** |
| ثقافة التطوير | 0.709 | 0.503 | 83.585 | 2 | 111.956 | 0.000** |
| ثقافة المجموعات | 0.722 | 0.521 | 86.524 | 3 | 79.753 | 0.000** |

**Significant Level at $P \leq 0.05$**

كما يتبين من الجدول (5-33) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة ( Beta/ β) قد بلغت لبُعد ثقافة السوق (0.672)، وأن قيمة (t) قد بلغت (13.514) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). أما في بُعدي ثقافة السوق وثقافة التطوير معاً فقد بلغت قيمة ( Beta/ β) لبُعد ثقافة السوق (0.461)، وأن قيمة (t) قد بلغت (7.147) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد ثقافة التطوير (0.310)، وأن قيمة (t) قد بلغت (4.807) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000).

أما في بُعد ثقافة السوق وثقافة التطوير و ثقافة المجموعات معاً فقد بلغت قيمة ( Beta/ β) لبُعد ثقافة السوق (0.381)، وأن قيمة (t) قد بلغت (5.477) عند مستوى معنوية

(Sig.=0.000)، ولبُعد ثقافة التطوير (0.223)، وأن قيمة (t) قد بلغت (3.158) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). ولبُعد ثقافة المجموعات (0.203)، وأن قيمة (t) قد بلغت (2.851) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000).

ومما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على المعلومات والتحليل بالمصارف الإسلامية المبحوثة". وقد تبين من التحليل أن بعد ثقافة السوق من متغيرات الثقافة التنظيمية هو الذي يملك أقوى أثر في تحقيق المعلومات والتحليل في المصارف الإسلامية المبحوثة.

**جدول رقم (5-33) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الخامسة**

| النموذج | B | T | Sig |
|---|---|---|---|
| ثقافة السوق | 0.672 | 13.514 | 0.000** |
| ثقافة السوق | 0.461 | 7.147 | 0.000 ** |
| ثقافة التطوير | 0.310 | 4.807 | 0.000** |
| ثقافة السوق | 0.381 | 5.477 | 0.000** |
| ثقافة التطوير | 0.223 | 3.158 | 0.002** |
| ثقافة المجموعات | 0.203 | 2.851 | 0.005** |

**Significant Level of P≤ 0.05**

**الفرضية الفرعية السادسة:**

**$H_01$-6:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التدريب والتعليم بالمصارف المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (Stepwise Regression)، وأن المتغيرات قد دخلت للتحليل وهي (الثقافة البيروقراطية، ثقافة التطوير) وهي المتغيرات الأكثر تاثيراً تباعاً على المتغير التابع ( التدريب والتعلم ) .

من جدول تحليل التباين (ANOVA/Analysis of Variance) يتبين أن معامل التحديد ( $R$ Square/ $R^2$ ) لبعد الثقافة البيروقراطية قد بلغت (0.466)، وأن قيمة (F) قد بلغت (193.419) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=1)، وهذا يؤكد

معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعنى أن بُعد الثقافة البيروقراطية قد فسر ما مقداره (46.6 %) من التباين في التدريب والتعلم.

أما معامل التحديد ( $R Square/ R^2$) لبعدي الثقافة البيروقراطية وثقافة التطوير معاً قد بلغت (0.558)، وأن قيمة (F) قد بلغت (139.399) عند مستوى معنوية (Sig=0.000) وعند درجة حرية (df=2)، وهذا يؤكد معنوية الأنحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وهذا يعنى أن بُعد الثقافة البيروقراطية وثقافة التطوير قد فسَرا ما مقداره (55.8 %) من التباين في التدريب والتعلم. وكما هو موضح بالجدول رقم (5-34).

**جدول رقم (5-34) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية السادسة**

| النموذج | R | $R^2$ | Sum of Squares | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة البيروقراطية | 0.682 | 0.466 | 96.005 | 1 | 193.419 | 0.000** |
| ثقافة التطوير | 0.747 | 0.558 | 115.021 | 2 | 139.399 | 0.000** |

**Significant Level at $P\leq 0.05$**

يتبين من الجدول (5-35) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة ( Beta/ β) قد بلغت لبُعد الثقافة البيروقراطية (0.682)، وأن قيمة (t) قد بلغت (13.908) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) .أما في بُعدي الثقافة البيروقراطية وثقافة التطوير معاً فقد بلغت قيم (Beta/ β) لبُعد الثقافة البيروقراطية قد بلغت (0.477)، وأن قيمة (t) قد بلغت (8.839) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد ثقافة التطوير (0.366)، وأن قيمة (t) قد بلغت (6.789) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000).

ومما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التدريب والتعلم بالمصارف الإسلامية المبحوثة". وقد تبين من التحليل أن بعد الثقافة البيروقراطية من متغيرات الثقافة التنظيمية هو الذي يملك أقوى أثر في تحقيق التدريب والتعلم في المصارف الإسلامية المبحوثة.

**جدول رقم (5-35) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية السادسة**

| أبعاد المتغير المستقل | B | t | Sig |
|---|---|---|---|
| الثقافة البيروقراطية | 0.682 | 13.908 | 0.000** |
| الثقافة البيروقراطية | 0.477 | 8.839 | 0.000** |
| ثقافة التطوير | 0.366 | 6.789 | 0.000** |

**Significant Level at P≤ 0.05**

## الفرضية الرئيسة الثانية:

**Ho2:** كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضعيفاً.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الهرمي **(**Hierarchal Regression**)**، وأن طريقة الإدخال المتبعة هي (Enter) وأن جميع المتغيرات قد دخلت للتحليل، كما يُظهر أن المتغيرات المستقلة التي دخلت هي ( الثقافة التنظيمية، وتشاركية المعرفة).

يتبين من جدول ملخص النموذج (5-36) أن معامل التحديد (R Square/ R2) لبعد الثقافة التنظيمية قد بلغ (0.755)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسَّرت ما مقداره (75.5%) من التباين في ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما يتبين أيضاً أن التغير في معامل التحديد (R Square change/ $R^2$ change) لبعد تشاركية المعرفة قد بلغ (0.071)، كما يتبين أن قيمة (F change) قد بلغت (89.296) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( P≤ 0.05). وما سبق يعني أن تشاركية المعرفة قد ساهمت في تحسين الأثر وأضافت من التفسير ما مقداره 7.1%) من التباين في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ليرفع قيمة تفسير النموذج الكلي إلى (82.5%) .

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA) يتبين أن قيمة (F) للنموذج الأول قد بلغت (682.486) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وعند درجة حرية واحدة (df=1) .كما يتبين من جدول تحليل التباين (ANOVA) أيضاً أن قيمة (F) للنموذج الثاني قد بلغت (521.614) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وعند درجة حرية واحدة (df =2) .

**جدول رقم (5-36) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة الثانية**

| نموذج | R | $R^2$ | $R^2$ Change | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.869 | 0.755 | 0.755 | 1 | 682.486 | 0.000** |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.908 | 0.825 | 0.071 | 2 | 521.614 | 0.000** |

**.Significant Level at P≤ 0.05**

كما يتبين من جدول المعاملات (Coefficient) رقم (5-37) أن قيمة (Beta/ β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت للثقافة التنظيمية (0.869)، وأن قيمة (t) قد بلغت (26.124) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

أما في النموذج الثاني فقد بلغت قيمة (Beta/ β) للثقافة التنظيمية (0.137)، وأن قيمة (t) قد بلغت (1.665) عند مستوى معنوية (Sig.=0.097)، ولبُعد تشاركية المعرفة فقد بلغت قيمة (Beta/ β) (0.778)، وأن قيمة (t) قد بلغت (9.450) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

إن ما سبق يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة قوياً ".

**جدول رقم (5-37) تحليل المعاملات للفرضية الرئيسة الثانية**

| النموذج | β | t | Sig |
|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.869 | 26.124 | 0.000** |
| الثقافة التنظيمية | 0.137 | 1.665 | 0.097 |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.778 | 9.450 | 0.000** |

**Significant Level at P≤ 0.05**

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**H0 2- 1:** كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التركيز على العميل ضعيفاً.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الهرمي **(**Hierarchal Regression**)**، وأن طريقة الإدخال المتبعة هي (Enter) وأن جميع المتغيرات قد دخلت للتحليل، كما يُظهر أن المتغيرات المستقلة التي دخلت هي (الثقافة التنظيمية، وتشاركية المعرفة).

كما يتبين من جدول ملخص النموذج (5-36) أن معامل التحديد (R Square/ R2) لبعد الثقافة التنظيمية قد بلغ (0.534)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسَّرت ما مقداره (53.4%) من التباين في التركيز على العميل. كما يتبين أيضاً أن التغير في معامل التحديد (R Square change/ $R^2$ change) لبعد تشاركية المعرفة قد بلغ (0.002)، كما يتبين أن قيمة (F change) قد بلغت (1.174) عند مستوى معنوية (Sig.=0.280). وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ($P \le 0.05$ ).

وما سبق يعني أن تشاركية المعرفة ساهمت في تحسين الأثر بشكل ضعيف جداً وأضافت من التفسير ما مقداره 0.2%) من التباين في التركيز على العميل، ليرفع قيمة تفسير النموذج الكلي إلى (53.6%) .

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA) يتبين أن قيمة (F) للنموذج الأول قد بلغت (254.333) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \le 0.05$) وعند درجة حرية واحدة (df=1). كما يتبين من جدول تحليل التباين (ANOVA) أيضاً أن قيمة (F) للنموذج الثاني قد بلغت (127.853) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \le 0.05$ ) وعند درجة حرية واحدة (df=2).

**جدول رقم (5-38) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى**

| نموذج | R | $R^2$ | $R^2$ Change | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.731 | 0.534 | 0.534 | 1 | 254.333 | 0.000** |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.732 | 0.536 | 0.002 | 2 | 127.853 | 0.000** |

**.Significant Level at $P \le 0.05$**

كما يتبين من جدول المعاملات (Coefficient) رقم (5- 39) أن قيمة (Beta/ β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت للثقافة التنظيمية (0.731)، وأن قيمة (t) قد بلغت (15.948) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

أما في النموذج الثاني فقد بلغت قيمة (Beta/ β) للثقافة التنظيمية (0.594)، وأن قيمة (t) قد بلغت (4.430) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000), ولبُعد تشاركية المعرفة فقد بلغت قيمة (Beta/ β) (0.145)، وأن قيمة (t) قد بلغت (1.083) عند مستوى معنوية (Sig.=0.280)، وهذه تؤكد عدم معنوية المعاملات لتشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية معاً من أبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

إن ما سبق يستدعي قبول الفرضية العدمية، ورفض الفرضية البديلة القائلة: " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التركيز على العميل ضعيفاً ".

**جدول رقم (5-39) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الأولى**

| نموذج | β | T | Sig |
|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.731 | 15.948 | 0.000** |
| الثقافة التنظيمية | 0.594 | 4.430 | 0.000** |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.145 | 1.083 | 0.280 |

**Significant Level at P ≤ 0.05**

**الفرضية الفرعية الثانية:**

**H02-2:** كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة العمليات ضعيفاً.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الهرمي **(**Hierarchal Regression**)**، وأن طريقة الإدخال المتبعة هي (Enter) وأن جميع المتغيرات قد دخلت للتحليل، كما يُظهر أن المتغيرات المستقلة التي دخلت هي (الثقافة التنظيمية، وتشاركية المعرفة).

كما يتبين من جدول ملخص النموذج (5- 40) أن معامل التحديد (R Square/ R2) لبعد الثقافة التنظيمية قد بلغ (0.508)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسَّرت ما مقداره (50.8%) من التباين في إدارة العمليات. كما يتبين أيضاً أن التغير في معامل التحديد (R Square change/ $R^2$ change) لبعد تشاركية المعرفة قد بلغ (0.075)، كما يتبين أن

قيمة (F change) قد بلغت (39.744) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( P≤ 0.05 ).

وما سبق يعني أن تشاركية المعرفة ساهمت في تحسين الأثر وأضافت من التفسير ما مقداره (7.5%) من التباين في إدارة العمليات، ليرفع قيمة تفسير النموذج الكلي إلى (58.3%).

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA) يتبين أن قيمة (F) للنموذج الأول قد بلغت (228.795) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وعند درجة حرية واحدة (df=1). كما يتبين من جدول تحليل التباين (ANOVA) أيضاً أن قيمة (F) للنموذج الثاني قد بلغت (154.235)عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وعند درجة حرية واحدة (df=2) .

**جدول رقم (5-40) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية**

| نموذج | R | $R^2$ | $R^2$ Change | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية بإدارة العمليات | 0.712 | 0.508 | 0.534 | 1 | 228.795 | 0.000** |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.763 | 0.583 | 0.002 | 2 | 154.235 | 0.000** |

**Significant Level at P ≤ 0.05**

كما يتبين من جدول المعاملات (Coefficient) رقم (5 -41) أن قيمة (Beta/ β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت للثقافة التنظيمية (0.712)، وأن قيمة (t) قد بلغت (15.126) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

أما في النموذج الثاني فقد بلغت قيمة (Beta/ β) للثقافة التنظيمية (-0.042)، وأن قيمة (t) قد بلغت (-0.328) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد تشاركية المعرفة فقد بلغت قيمة (Beta/ β) (0.802)، وأن قيمة (t) قد بلغت (6.304) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

إن ما سبق يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة العمليات قوياً ".

**جدول رقم (5-41) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثانية**

| Sig | t | B | نموذج |
|---|---|---|---|
| 0.000** | 15.126 | 0.712 | الثقافة التنظيمية |
| 0.743 | -0.328 | -0.042 | الثقافة التنظيمية |
| 0.000** | 6.304 | 0.802 | تشاركية المعرفة و الثقافة التنظيمية |

**Significant Level at P≤ 0.05**

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

**Ho2-3**: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر ضعيفاً.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الهرمي **(**Hierarchal Regression**)**، وأن طريقة الإدخال المتبعة هي (Enter) وأن جميع المتغيرات قد دخلت للتحليل، كما يُظهر أن المتغيرات المستقلة التي دخلت هي (الثقافة التنظيمية، وتشاركية المعرفة).

كما يتبين من جدول ملخص النموذج (5- 42) أن معامل التحديد (R Square/ R2) لبعد الثقافة التنظيمية قد بلغ (0.635)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسَّرت ما مقداره (63.5%) من التباين في التحسين المستمر. كما يتبين أيضاً أن التغير في معامل التحديد (R Square change/ $R^2$ change) لبعد تشاركية المعرفة قد بلغ (0.004)، كما يتبين أن قيمة (F change) قد بلغت (2.716) عند مستوى معنوية (Sig.=0.101)، وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ( P ≤ 0.05).

وما سبق يعني أن تشاركية المعرفة لم تسهم في تحسين الأثر وأضافت من التفسير ما مقداره (0.4%) من التباين في إدارة العمليات، ليرفع قيمة تفسير النموذج الكلي إلى (63.9%) .

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA) يتبين أن قيمة (F) للنموذج الأول قد بلغت (385.705) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وعند درجة حرية واحدة (df=1). كما يتبين من جدول تحليل التباين (ANOVA) أيضاً أن قيمة (F) للنموذج الثاني قد بلغت (195.701)عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05 ) وعند درجة حرية واحدة(df =2) .

**جدول رقم (5-42) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة**

| نموذج | R | $R^2$ | $R^2$ Change | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية بالتحسين المستمر | 0.797 | 0.635 | 0.635 | 1 | 385.705 | 0.000** |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.799 | 0.639 | 0.004 | 2 | 195.701 | 0.000** |

**.Significant Level at P≤ 0.05**

كما يتبين من جدول المعاملات (Coefficient) رقم (5-43) أن قيمة (Beta/ β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت للثقافة التنظيمية (0.797)، وأن قيمة (t) قد بلغت (19.639) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

أما في النموذج الثاني فقد بلغت قيمة (Beta/ β) للثقافة التنظيمية (0.613)، وأن قيمة (t) قد بلغت (5.183) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، ولبُعد تشاركية المعرفة فقد بلغت قيمة (Beta/ β) (0.195)، وأن قيمة (t) قد بلغت (1.648) عند مستوى معنوية (Sig.=0.101)، وهذه تؤكد عدم معنوية المعاملات لتشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية معاً من أبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

إن ما سبق يستدعي عدم قبول الفرضية البديلة القائلة ،قبول الفرضية العدمية: "كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر ضعيفاً ".

**جدول رقم (5-43) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثالثة**

| المتغير | β | T | Sig |
|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.797 | 19.639 | 0.000** |
| الثقافة التنظيمية | 0.613 | 5.183 | 0.000** |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.195 | 1.648 | 0.101 |

**Significant Level at P≤ 0.05**

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

**$H_0$2-4:** كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على دعم القيادة العليا ضعيفاً.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الهرمي (Hierarchal Regression)، وأن طريقة الإدخال المتبعة هي (Enter) وأن جميع المتغيرات قد دخلت للتحليل، كما يُظهر أن المتغيرات المستقلة التي دخلت هي ( الثقافة التنظيمية، وتشاركية المعرفة).

كما يتبين من جدول ملخص النموذج (5- 44) أن معامل التحديد (R Square/ R2) لبعد الثقافة التنظيمية قد بلغ (0.479)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسَّرت ما مقداره (47.9%) من التباين في دعم القيادة العليا. كما يتبين أيضاً أن التغير في معامل التحديد (R Square change/ $R^2$ change) لبعد تشاركية المعرفة قد بلغ (0.052)، كما يتبين أن قيمة (F change) قد بلغت (24.589) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( P≤ 0.05).

وما سبق يعني أن تشاركية المعرفة ساهمت في تحسين الأثر وأضافت من التفسير ما مقداره (5.2%) من التباين في دعم القيادة العليا، ليرفع قيمة تفسير النموذج الكلي إلى (53.1%) .

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA) يتبين أن قيمة (F) للنموذج الأول قد بلغت (204.261) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وعند درجة حرية واحدة(df=1). كما يتبين من جدول تحليل التباين (ANOVA) أيضاً أن قيمة (F) للنموذج الثاني قد بلغت (125.277) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وعند درجة حرية واحدة (df=2) .

**جدول رقم (5-44) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة**

| نموذج | R | $R^2$ | $R^2$ Change | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية بدعم القيادة العليا | 0.692 | 0.479 | 0.479 | 1 | 204.261 | 0.000** |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.729 | 0.531 | 0.052 | 2 | 125.277 | 0.000** |

**Significant Level at P≤ 0.05**

كما يتبين من جدول المعاملات (Coefficient) رقم ( 5- 45) أن قيمة (Beta/ β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت للثقافة التنظيمية (0.692)، وأن قيمة (t) قد بلغت (14.292) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

أما في النموذج الثاني فقد بلغت قيمة (Beta/ β) للثقافة التنظيمية (0.064)، وأن قيمة (t) قد بلغت (0.472) عند مستوى معنوية (Sig.=0.637)، ولبُعد تشاركية المعرفة فقد بلغت قيمة (Beta/ β) (0.669)، وأن قيمة (t) قد بلغت (4.959) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

إن ما سبق يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على دعم القيادة العليا قوياً ".

**جدول رقم (5-45) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الرابعة**

| نموذج | B | T | Sig |
|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.692 | 14.292 | 0.000** |
| الثقافة التنظيمية | 0.064 | 0.472 | 0.637 |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.669 | 4.959 | 0.000** |

**Significant Level at P≤ 0.05**

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

**H02-5:** كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية علي المعلومات والتحليل ضعيفاً.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الهرمي **(**Hierarchal Regression**)**، وأن طريقة الإدخال المتبعة هي (Enter) وأن جميع المتغيرات قد دخلت للتحليل، كما يُظهر أن المتغيرات المستقلة التي دخلت هي (الثقافة التنظيمية، وتشاركية المعرفة).

كما يتبين من جدول ملخص النموذج (5- 46) أن معامل التحديد (R Square/ R2) لبعد الثقافة التنظيمية قد بلغ (0.509)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسَّرت ما مقداره (50.9%) من التباين في المعلومات والتحليل. كما يتبين أيضاً أن التغير في معامل التحديد (R Square change/ $R^2$ change) لبعد تشاركية المعرفة قد بلغ (0.072)، كما يتبين أن

قيمة (F change) قد بلغت (38.064) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) .وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( P≤ 0.05).

وما سبق يعني أن تشاركية المعرفة ساهمت في تحسين الأثر وأضافت من التفسير ما مقداره (7.2%) من التباين في المعلومات والتحليل، ليرفع قيمة تفسير النموذج الكلي إلى (58.1%) .

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA) يتبين أن قيمة (F) للنموذج الأول قد بلغت (230.177) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وعند درجة حرية واحدة(df=1). كما يتبين من جدول تحليل التباين (ANOVA) أيضاً أن قيمة (F) للنموذج الثاني قد بلغت (153.335)عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وعند درجة حرية واحدة(df=2) .

**جدول رقم (5-46) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الخامسة**

| Sig | F | df | $R^2$ Change | $R^2$ | R | نموذج |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.000** | 230.177 | 1 | 0.509 | 0.509 | 0.713 | الثقافة التنظيمية بالمعلومات والتحليل |
| 0.000** | 153.335 | 2 | 0.072 | 0.581 | 0.762 | تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية |

**Significant Level at P≤ 0.05.**

كما يتبين من جدول المعاملات (Coefficient) رقم (5- 47) أن قيمة (Beta/ β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت للثقافة التنظيمية (0.713)، وأن قيمة (t) قد بلغت (15.172) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

أما في النموذج الثاني فقد بلغت قيمة (Beta/ β) للثقافة التنظيمية (-0.026)، وأن قيمة (t) قد بلغت (-0.202) عند مستوى معنوية (Sig.=0.840)، ولبُعد تشاركية المعرفة فقد بلغت قيمة (Beta/ β) (0.787)، وأن قيمة (t) قد بلغت (6.170) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

إن ما سبق يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على المعلومات والتحليل قوياً ".

**جدول رقم (5-47) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الخامسة**

| نموذج | β | T | Sig |
|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.713 | 15.172 | 0.000** |
| الثقافة التنظيمية | -0.26 | -0.202 | 0.000** |
| تشاركية المعرفة و الثقافة التنظيمية | 0.787 | 6.170 | 0.000** |

**Significant Level at $P \leq 0.05$**

**الفرضية الفرعية السادسة:**

**Ho2-6:** كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية علي التدريب والتعليم ضعيفاً.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الهرمي **(Hierarchal Regression)**، وأن طريقة الإدخال المتبعة هي (Enter) وأن جميع المتغيرات قد دخلت للتحليل، كما يُظهر أن المتغيرات المستقلة التي دخلت هي ( الثقافة التنظيمية، وتشاركية المعرفة).

كما يتبين من جدول ملخص النموذج (5- 48) أن معامل التحديد (R Square/ R2) لبعد الثقافة التنظيمية قد بلغ (0.487)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسَّرت ما مقداره (48.7%) من التباين في التدريب والتعلم. كما يتبين أيضاً أن التغير في معامل التحديد (R Square change/ $R^2$ change) لبعد تشاركية المعرفة قد بلغ (0.155)، كما يتبين أن قيمة (F change) قد بلغت (95.472) عند مستوى معنوية (Sig.= 0.000). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ).

وما سبق يعني أن تشاركية المعرفة ساهمت في تحسين الأثر وأضافت من التفسير ما مقداره (15.5%) من التباين في التدريب والتعلم، ليرفع قيمة تفسير النموذج الكلي إلى (64.2%) .

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA) يتبين أن قيمة (F) للنموذج الأول قد بلغت (210.540) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة (df=1). كما يتبين من جدول تحليل التباين (ANOVA) أيضاً أن قيمة (F) للنموذج الثاني قد بلغت (197.804)عند مستوى معنوية (Sig.=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$ ) وعند درجة حرية واحدة (df=2) .

**جدول رقم (5-48) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية السادسة**

| نموذج | R | $R^2$ | $R^2$ Change | df | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية بالتدريب والتعليم | 0.698 | 0.487 | 0.487 | 1 | 210.540 | 0.000** |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 0.801 | 0.642 | 0.155 | 2 | 197.804 | 0.000** |

**Significant Level at $P\leq 0.05$.**

كما يتبين من جدول المعاملات (Coefficient) رقم (5- 49) أن قيمة (Beta/ β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت للثقافة التنظيمية (0.698)، وأن قيمة (t) قد بلغت (14.510) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

أما في النموذج الثاني فقد بلغت قيمة (Beta/ β) للثقافة التنظيمية (-0.385)، وأن قيمة (t) قد بلغت (-3.268) عند مستوى معنوية (Sig.=0.001)، ولبُعد تشاركية المعرفة فقد بلغت قيمة (Beta/ β) (1.152)، وأن قيمة (t) قد بلغت (9.771) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى ( P≤ 0.05) .

إن ما سبق يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التدريب والتعلم قوياً ".

**جدول رقم (5-49) تحليل المعاملات للفرضية الفرعية السادسة**

| نموذج | B | T | Sig |
|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | 0.698 | 14.510 | 0.000** |
| الثقافة التنظيمية | -0.385 | -3.268 | 0.001** |
| تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية | 1.152 | 9.771 | 0.000** |

**Significant Level at $P\leq 0.05$**

## الفرضية الرئيسة الثالثة:

**Ho3:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) .

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (One Way ANOVA) لبيان فيما إذا كانت تقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا). حيث أتضح من الاختبار المبين في الجدول رقم (5-50) إن قيمة (F) المحسوبة هي (5.626) عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة، " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) ".

**جدول رقم (5-50 ) تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة**

| مصادر التباين | مجموع المربعات SO S | درجات الحرية Df | متوسط المربعات M S | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة Sig* |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 9.497 | 4 | 2.374 | 5.626 | 0.000** |
| داخل المجموعات | 92.419 | 219 | 0.422 | | |
| المجموع | 101.916 | 223 | | | |

**Significant Level at P≤ 0.05**

ولمعرفة مصدر الفروقات، استخدم إختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذه الفروق، وكما هو موضح بالجدول رقم ( 5 -51 ) .

**جدول ( 5-51 ) نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة للثقافة التنظيمية باختلاف إسم المصرف .**

| البُعد | المستوى الإداري | مدير | معاون مدير | رئيس قسم | رئيس وحدة | موظف | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الإداري | **مدير** | - | 0.79475* | 0.45197 | 0.90278* | 0.42645* | 4.34 |
| | **معاون مدير** | - | - | -0.34279 | 0.10802 | -0.36830 | 3.55 |
| | **رئيس قسم** | - | - | - | 0.45081 | -0.02551 | 3.89 |
| | **رئيس وحدة** | - | - | - | - | -0.47632 | 3.44 |
| | **موظف** | - | - | - | - | - | 3.92 |

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول (5-51) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في تقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة لممارسات إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الإداري بقيمة (0.79475*) مستوى الإدارة العليا بين (المدير و معاون المدير) ،وذلك لصالح المدير بمتوسط حسابي (4.34) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لمعاون المدير البالغ (3.55) . كما أن هناك فروقاً دالة احصائياً في تقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة لممارسات إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الإداري بقيمة (0.90278*) بين مستوى الإدارة العليا (مدير) و الإدارة الوسطى (رئس وحدة)، وذلك لصالح المدير بمتوسط حسابي (4.34) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للبنك الإسلامي الأردني البالغ (3.44) .كما أن هناك فروقاً دالة احصائياً في تقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة لممارسات إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الإداري بقيمة (* 0.42645) بين مستوى الإدارة العليا (مدير) و المستويات الدنيا (موظف)، وذلك لصالح المدير بمتوسط حسابي (4.34) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للمستويات الدنيا البالغ (3.92) .

## الفرضية الرئيسة الرابعة:

**Ho4**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية للثقافة التنظيمية باختلاف اسم المصرف.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (One Way ANOVA) لبيان فيما إذا كانت تقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية للثقافة التنظيمية تختلف باختلاف اسم المصرف. حيث أتضح من الاختبار المبين في الجدول رقم (5-52) إن قيمة (F) المحسوبة هي (45.787) عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية للثقافة التنظيمية باختلاف إسم المصرف ".

**جدول رقم (5-52) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة**

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 30.164 | 2 | 15.082 | 45.787 | 0.000** |
| داخل المجموعات | 72.796 | 221 | 0.329 | | |
| المجموع | 102.960 | 223 | | | |

**Significant Level at P≤ 0.05.**

ولمعرفة مصدر الفروقات، استخدم إختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذه الفروق، وكما هو موضح بالجدول رقم ( 5-53 ) .

**جدول ( 5-53 ) نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة للثقافة التنظيمية باختلاف إسم المصرف**

| البُعد | إسم المصرف | البنك العربي الإسلامي الدولي | مصرف الراجحي | البنك الإسلامي الأردني | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| تقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية للثقافة التنظيمية باختلاف اسم المصرف. | **البنك العربي الإسلامي الدولي** | - | 0.85701* | 0.76174* | 4.55 |
| | **مصرف الراجحي** | - | - | -0.9527 | 3.69 |
| | **البنك الإسلامي الأردني** | - | - | - | 3.79 |

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول ( 5-53) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في تقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة للثقافة التنظيمية باختلاف اسم المصرف بقيمة (0.85701*) بين البنك العربي الإسلامي الدولي ومصرف الراجحي، وذلك لصالح البنك العربي الإسلامي الدولي بمتوسط حسابي (4.55) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لمصرف الراجحي البالغ (3.69). كما أن هناك فروقاً دالة احصائياً في تقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة للثقافة التنظيمية باختلاف اسم المصرف بقيمة (0.76174*) بين البنك العربي الإسلامي الدولي والبنك الإسلامي الأردني ،وذلك لصالح البنك العربي الإسلامي الدولي بمتوسط حسابي (4.55) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للبنك الإسلامي الأردني البالغ (3.79) .

## الفرضية الرئيسة الخامسة:

**$H_05$:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لتشاركية المعرفة باختلاف إسم المصرف.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين ( One Way ANOVA) لبيان فيما إذا كانت تقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لتشاركية المعرفة تختلف باختلاف إسم المصرف. حيث أتضح من الاختبار المبين في الجدول رقم (5- 54) إن قيمة (F) المحسوبة هي (48.162) وعند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لتشاركية المعرفة باختلاف اسم المصرف".

**جدول رقم (5- 54) تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة**

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 41.592 | 2 | 20.796 | 48.162 | 0.000** |
| داخل المجموعات | 95.427 | 221 | 0.432 | | |
| المجموع | 137.020 | 223 | | | |

**Significant Level at P≤ 0.05**

ولمعرفة مصدر الفروقات، استخدم إختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذه الفروق، وكما هو موضح بالجدول رقم ( 5-55 ) .

**جدول ( 5- 55) نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة لتشاركية المعرفة باختلاف إسم المصرف .**

| البُعد | إسم المصرف | البنك العربي الإسلامي الدولي | مصرف الراجحي | البنك الإسلامي الأردني | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| تقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لتشاركية المعرفة باختلاف إسم المصرف. | **البنك العربي الإسلامي الدولي** | - | 1.04174* | 0.79975* | 4.47 |
| | **مصرف الراجحي** | - | - | -0.24199 | 3.43 |
| | **البنك الإسلامي الأردني** | - | - | - | 3.67 |

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول ( 5-55) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في تقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة لتشاركية المعرفة باختلاف اسم المصرف بقيمة (1.04174*) بين البنك العربي الإسلامي الدولي ومصرف الراجحي، وذلك لصالح البنك العربي الإسلامي الدولي بمتوسط حسابي (4.47) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لمصرف الراجحي البالغ (3.43). كما أن هناك فروقاً دالة احصائياً في تقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة لتشاركية المعرفة باختلاف اسم المصرف بقيمة (0.79975*) بين البنك العربي الإسلامي الدولي والبنك الإسلامي الأردني ،وذلك لصالح البنك العربي الإسلامي الدولي بمتوسط حسابي (4.47) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للبنك الإسلامي الأردني البالغ (3.67) .

## الفرضية الرئيسة السادسة:

**Ho6:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية بأبعادها (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية من هذه الفرضية لاختبار (Independent Sample t-TEST) واختبار (One-Way ANOVA) وكانت النتائج كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**H06-1:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي العمر في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين ( One Way ANOVA ) لبيان فيما إذا كانت تقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف متغير الفئة العمرية. حيث أتضح من الاختبار المبين نتائجه في الجدول رقم (5-56) إن قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة (5.759) عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وعلى ذلك نرفض الفرضية الفرعية العدمية (الصفرية) الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة، " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي العمر في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية".

**جدول رقم (5-56) إختبار الفروق في ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الفئة العمرية**

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 9.700 | 4 | 2.425 | 5.759 | 0.000** |
| داخل المجموعات | 92.216 | 219 | 0.421 | | |
| المجموع | 101.916 | 223 | | | |

**Significant Level at P≤ 0.05**

ولمعرفة مصدر الفروقات ، استخدم إختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ،للكشف عن مصدر هذه الفروق، وكما هو موضح بالجدول رقم (5-57).

**جدول ( 5-57 ) نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية تعزى للفئة العمرية.**

| البُعد | الفئة العمرية | أقل من 25 سنة | 25-أقل من 35 سنة | 35- أقل من 45 سنة | 45- أقل من 55 سنة | 55 سنة فأكثر | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للفئة العمرية في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية | **أقل من 25 سنة** | - | -0.24011 | -0.64645* | -0.21069 | 0.00768 | 3.59 |
| | **25- أقل من 35 سنة** | - | - | -0.40633 | 0.02943 | 0.24779 | 3.83 |
| | **35- أقل من 45 سنة** | - | - | - | 0.43576 | 0.65412 | 4.24 |
| | **45- أقل من 55 سنة** | - | - | - | - | 0.21836 | 3.80 |
| | **55 سنة فأكثر** | - | - | - | - | - | 3.59 |

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول ( 5-57 ) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية تعزى للفئة العمرية بقيمة (0.64645*) بين الفئة العمرية أقل من 25 سنة والفئة العمرية من 35 سنة وأقل من 45 سنة، وذلك لصالح الفئة العمرية من 35 سنة وأقل من 45 سنة بمتوسط حسابي (4.24) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للفئة العمرية أقل من 25 سنة البالغ (3.59).

## الفرضية الفرعية الثانية:

**H06-3:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي المؤهل العلمي في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (One Way ANOVA) لبيان فيما إذا كانت تقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف المؤهل العلمي. حيث أتضح من الاختبار المبين في الجدول رقم (5-58)

إن قيمة (F) المحسوبة هي (5.875) عند مستوى معنوية (Sig = 0.000)، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية (الصفرية) الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي المؤهل العلمي في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية ".

**جدول رقم (5-58) إختبار الفروق في ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة Fالمحسوبة | Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 5.145 | 2 | 2.572 | 5.875 | 0.003* |
| داخل المجموعات | 96.772 | 221 | 0.438 | | |
| المجموع | 101.916 | 223 | | | |

**Significant Level at P≤ 0.05**

ولمعرفة مصدر الفروقات، استخدم إختبار (Scheffe ) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذه الفروق، وكما هو موضح بالجدول رقم ( 5-59 ) .

**جدول (5-59) نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية تعزى للمؤهل العلمي .**

| البعد | المؤهل العلمي | دبلوم متوسط فأقل | بكالوريوس أو ما يعادله | ماجستير | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية تعزى للمؤهل العلمي | **دبلوم متوسط فأقل** | - | 0.14453 | -0.23331 | 3.98 |
| | **بكالوريوس أو ما يعادله** | - | - | -0.37783* | 3.83 |
| | **ماجستير** | - | - | - | 4.21 |

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول (5-59) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية تعزى للمؤهل العلمي، بقيمة (0.37783*) بين المؤهل العلمي البكالوريوس أو ما يعادله والمؤهل العلمي الماجستير،وذلك لصالح المؤهل العلمي الماجستير بمتوسط حسابي (4.21) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي البكالوريوس أو ما يعادله البالغ (3.83).

## الفرضية الفرعية الثالثة:

**H06-3:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي الخبرة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (One Way ANOVA) لبيان فيما إذا كانت تقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف الخبرة العملية. حيث أتضح من الاختبار المبين في الجدول رقم (5-60) إن قيمة ( F ) المحسوبة هي (3.087) عند مستوى معنوية (Sig = 0.028)، وعلى ذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية، " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي الخبرة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية ".

**جدول رقم (5- 60) إختبار الفروق في ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة**

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 4.117 | 3 | 1.372 | 3.087 | 0.028 |
| داخل المجموعات | 97.799 | 220 | 0.445 | | |
| المجموع | 101.916 | 223 | | | |

**Significant Level at P≤ 0.05**

ولمعرفة مصدر الفروقات، استخدم إختبار (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذه الفروق، وكما هو موضح بالجدول رقم (5-61) .

**جدول (5-61) نتائج اختبار Tukey للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية تعزى للخبرة .**

| البُعد | سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 5- أقل من 10 سنوات | 10- أقل من 15 سنة | 15 سنة فأكثر | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية تعزى للخبرة | أقل من 5 سنوات | - | -0.5131 | -0.34595* | -0.3761 | 3.81 |
| | 5- أقل من 10 سنوات | - | - | -0.29464* | 0.01371 | 3.86 |
| | 10- أقل من 15 سنة | - | - | - | 0.30835 | 4.15 |
| | 15 سنة فأكثر | - | - | - | - | 3.85 |

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول (5- 61) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية تعزى لسنوات الخبرة بقيمة (*0.34595-) بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات و فئة الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة ،وذلك لصالح فئة الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة بمتوسط حسابي (4.15) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لفئة الخبرة أقل من 5 سنوات والبالغ (3.81). كما أن هناك فروقاً دالة احصائياً في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية المبحوثة العاملة بالمملكة الأردنية تعزى لسنوات الخبرة بقيمة (*0.29464) بين فئة الخبرة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، و فئة الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، وذلك لصالح فئة الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة بمتوسط حسابي (4.15) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لفئة الخبرة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات والبالغ (3.86).

# الفصل السادس

# النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل بالمناقشة والتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الخامس من هذه الدراسة، وذلك بعد القيام بإجراء عملية التحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات التي تم وضعها بشكل مدروس، حيث سيتم أولاً مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يلي ذلك استعراض أهم الاستنتاجات المرتبطة بهذه الدراسة من الناحية النظرية والعملية، وبعد ذلك تقديم عدد من التوصيات التي يأمل الباحث أن تشكل الفائدة العلمية والعملية المرجوة من هذه الدراسة، سواء للمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية، أو للباحثين والمهتمين في المجالات التي تم بحثها في هذه الدراسة.

## 1-6 مناقشة نتائج الدراسة

### 1-1-6 نتائج تحليل أسئلة الدراسة / الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية؟ حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية، وبوسط حسابي بلغ (3.9267)، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (العمري، 2013)، (محمد، 2012) حيث جاءت نتائج الدراسة بدرجة مرتفعة فقد بلغ الوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية وعلى التوالي (3.86) (3.82)، وكذلك مع دراسة (الحنيطي، 2013) وكذلك دراسة (صويص، آخرون، 2011) حيث كانت النتائج ذات أهمية ايجابية ومرتفعة، كذلك دراسة (Karimi & Kadiri, 2012) وكذلك دراسة (Rasool ,Ayub, Junaid, Umair & Ali, 2012) ودراسة (Al_Bourini, Al-Abdallah & Abou-Moghli, 2013). فيما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (المدان، موسى، 2010) حيث جاءت نتائجها بدرجة متوسطة، فقد بلغ الوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية (3.49)، حيث جاءت نتائجها بدرجة متوسطة، وكذلك اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الخلايلة، همشري، 2014)، حيث جاءت نتائجها بدرجة متوسطة كذلك، وبوسط حسابي (2.80).

وتدل هذه النتيجة على إن أبعاد الثقافة التنظيمية سائدة في اغلب المنظمات كون الثقافة التنظيمية تمثل الجوانب المشتركة بها، بما تتضمنه منظومة العمل من قيم ومعتقدات وتقاليد

وتوقعات وطقوس وشعائر تظهر درجة الثقافة المجتمعية التي تنبثق عنها الثقافة المنظمية، كما أن الدرجة المرتفعة التي جاءت لمستوى الثقافة التنظيمية في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية يعود إلي الاعتقاد السائد بين الموظفين من أن للثقافة التنظيمية دور بارز وفعال في بقاء ونجاح المنظمة والمحافظة على تميزها عن غيرها من المنظمات وكذلك الأمر فقد تُرجع هذه الدرجة المرتفعة لدرجة الالتزام الكبير السائد بالمنظمة نظرا للمرجعية الثقافية الإسلامية التي تعطي انطباعات متعددة عن الكيفية التي تدار بها الأعمال وتشكل مرجعية قانونية للأفراد وللمنظمة ككل انطلاقاً من طبيعة الأعمال المناطة بعمل المصارف الإسلامية.

وتحصل بُعد (الثقافة الهرمية) على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وبوسط حسابي بلغ (4.0223)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العطوي، الشيباني، 2010) (Bosch, Halfens, Weijden,Wensing, Akkermans & Grol, 2011)، واختلفت مع نتيجة دراسة (Al-Ahmadi,Salamzadeh,Daraei &Akbari,.2012). وكذلك اختلفت مع نتيجة دراسة (Karimi & Kadiri, 2012) حيث جاءت دون أهمية من حيث التأثير كذلك اختلفت مع نتائج دراسة (wagner et al., 2014) والتي جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

كما وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الثقافة البيروقراطية) وبوسط حسابي بلغ (3.9821) وبأهمية نسبية مرتفعة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عبابنة، حتاملة، 2013) حيث كانت ذات أهمية ايجابية ومرتفعة من حيث التأثير، كذلك اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (Rasool, Ayub, Junaid, Umair & Ali, 2012) وكذلك مع نتيجة دراسة (Al-Ahmadi, Salamzadeh, Daraei & Akbari, 2012) وكذلك نتيجة دراسة (Gimenez-Espin, Jimenez, Martinez-Costa, 2013) حيث كانت ذات تأثير ايجابي، واختلفت مع نتيجة دراسة (liao, chang, Hu & Yueh, 2012) حيث جاءت دون أهمية من حيث التأثير.

في حين جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بُعد (ثقافة السوق) وبوسط حسابي بلغ (3.9643) وبأهمية نسبية مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Ahmadi, Salamzadeh, Daraei & Akbari, 2012) من حيث التأثيرفي حين اختلفت عن نتيجة دراسة (Gimenez-Espin, Jimenez, Martinez-Costa, 2013) حيث كانت ذات تأثير سلبي، وجاء بُعد (ثقافة المجموعات) في المرتبة الرابعة وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.9230)، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Haffer &G honeim, 2012)، ودراسة (Wagner et al, 2014) وكذلك دراسة (Al-Ahmadi, Salamzadeh, Daraei & Akbari, 2012) من حيث الأهمية وبنتيجة تأثير ايجابي.

في المرتبة الخامسة جاء بُعد (ثقافة التطوير) وبوسط حسابي بلغ (3.9196) وبأهمية نسبية مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Bosch et al, 2010) وكذلك اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Karimi & Kadir, 2012) حيث كانتا ذو تأثير ايجابي، في حين اختلفت عن نتيجة دراسة (wagner et al, 2014) حيث جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية، وكذلك اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة (Karimi & Kadiri, 2012) حيث جاءت نتيجة الدراسة بأهمية ضعيفة لثقافة التطوير.

وتظهر نتائج التحليل إلى حاجة المصارف المبحوثة لزيادة الاهتمام بمحور ثقافة التطوير والذي جاء بالمرتبة الأخيرة بالرغم من أن الأهمية النسبية له كانت مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.9196)، فثقافة التطوير تنبع بالأساس من مدى الوعي الكافي لدى الإدارة والعاملين وعلى حد سواء بأهمية عمليات التغيير والتطوير الذي يمس كافة جوانب المنظمة ومتطلب يظهر حين ظهور مشكلة ما كالانخفاض في الأرباح أو عدم القدرة على المنافسة أو زيادة حدة الصراعات الداخلية كل ذلك يتطلب ثقافة تطوير مانعة لمقاومة التغيير والتطوير، ثقافة شاملة لفهم ما هو مطلوب من الجميع وفهم أن كل التغييرات الجزئية التي يتطلب حدوثها بأن تلامس مصلحة الأفراد والمنظمة في آن واحد، الأمر الذي يتطلب درجة كبيرة من الوعي. فعلى إدارات التطوير بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية أن تلي اهتمام أكبر بثقافة التطوير وأن تشمل كل الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والقانونية والتعليمية والثقافية وإعطائها الأولوية لتحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها والانطلاق إلي أفاق الابتكار والإبداع بكل كفاءة وفعالية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما هو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية ؟ حيث أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة السائدة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية، وبوسط حسابي (3.9267)، واتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الشيباني، 2015) حيث بلغ الوسط الحسابي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (3.7566) وتتفق كذلك مع دراسة (الشعار، النجار، 2015) حيث بلغ الوسط الحسابي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (3.94) واتفقت أيضا مع نتيجة دراسة (أبوزيادة، 2011) حيث بلغ الوسط الحسابي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (3.91). في حين اختلفت عن نتيجة دراسة (Dabestani, Allahvirdi & Mohammad , 2014) والتي جاءت درجة متوسطة وبوسط حسابي (3.162).

وتدل هذه النتيجة التي جاءت بدرجة مرتفعة على أن أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة الركيزة الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية والتي مثلت الأبعاد الرئيسية واجبة التطبيق لتحقيق وإنجاح متطلبات الجودة الشاملة، كما أن هذه النتيجة تظهر مدى الاهتمام الذي توليه المصارف المبحوثة لتطبيق برامج الجودة الأمر الذي يمكنها من أداء الأعمال بأقل التكاليف وتنفيذها وفقا للخطط الموضوعة وفي الوقت المناسب دونما إهدار للطاقات والموارد، كون ممارسات إدارة الجودة الشاملة تقود إلي تحقيق التميز والتفوق والقدرة على التكيف والمنافسة وتحقيق مكانة سوقية مناسبة وخلق حالة من التوازن بين متطلبات العمل المصرفي الداخلية ومتطلبات البيئية المحيطة فقد آلات المصارف الإسلامية للأخذ بتبنيها.

وتبين من نتيجة هذه الدراسة إن بُعد (التركيز على العميل) جاء مرتفعاً وفي المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وبوسط حسابي بلغ (4.0513)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Bourini, Al-Abdallah & Abou-Moghli, 2013) وكذلك مع نتيجة دراسة (الشعار، النجار، 2015) ونتائج دراسة (أبوزيادة، 2011) وكذلك مع نتائج دراسة (Dabestani, Allahvirdi & Mohammad, 2014) واختلفت مع نتائج دراسة (Chen, 2015) وكذلك إختلفت مع نتائج دراسة (الشيباني، 2015) من حيث الرتبة، وكذلك اختلفت مع دراسة (العمري، 2013). تلاه في المرتبة الثانية بُعد (التحسين المستمر)، والذي حاز على أهمية نسبية مرتفعة، وبوسط حسابي بلغ (4.0119) واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الشعار، النجار، 2015) والتي جاءت بنسبة مرتفعة كذلك، واختلفت مع نتائج دراسة مع نتائج دراسة (Dabes tani, Allahvirdi & Mohammad , 2014) من حيث الرتبة.

في حين جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بُعد (إدارة العمليات) وبوسط حسابي بلغ (4.0022) وبأهمية نسبية مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشيباني، 2015) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين اختلفت عن نتيجة دراسة (Chen, 2015) من حيث الرتبة.

وجاء بُعد (المعلومات والتحليل) في المرتبة الرابعة وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.9360)، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبوزيادة، 2012) ونتائج دراسة (الشيباني، 2015) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين اختلفت عن نتيجة هذه الدراسات من حيث المرتبة، في المرتبة الخامسة جاءت من حيث الأهمية النسبية بُعد (دعم القيادة العليا) وبوسط حسابي بلغ (3.8973) وبأهمية نسبية مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

(Dabestani, Allahvirdi & Mohammad, 2014) وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (ابوزيادة، 2012). في حين اختلفت عن نتيجة دراسة (أبوزيادة، 2011) وكذلك إختلفت مع نتائج دراسة (الشعار، النجار، 2015) حيث كانت بأهمية متوسطة.

في المرتبة السادسة والأخيرة جاءت من حيث الأهمية النسبية بُعد (التدريب والتعليم) وبوسط حسابي بلغ (3.6618) وبأهمية نسبية مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ابوزيادة، 2012) وبأهمية نسبية مرتفعة وإن اختلفت من حيث الرتبة، في حين اختلفت عن نتيجة دراسة (Dabestani, Allahvirdi & Mohammad, 2014). وهذه النتيجة تؤكد على ضرورة قيام المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية بالاهتمام بعملية التدريب والتعليم وبشكل أكبر مما هو عليه ومنح فرص متكافئة للعاملين للانخراط في عمليات التدريب والتعلم المختلفة لما لذلك من أثار ايجابية في تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمصارف الإسلامية وكذلك لتحسين جودة مخرجات العمليات الإدارية المختلفة، مما يزيد من درجة التفوق والتميز عن باقي المنافسين فضلاً عن القدرة على الابتكار والإبداع لدى العاملين وبالتالي المنظمة ككل.

أمَا فيما يتعلق بالأهمية النسبية "للمتغير المعدل" تشاركية المعرفة" حيث تبين بأن مستوى مقياس تشاركية المعرفة من حيث الأهمية النسبية جاء بدرجة مرتفعة إذ بلغ الوسط الحسابي نسبة (3.7991)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحواجرة، شلاش وعصام، 2011)، حيث جاءت نتيجة هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرتفع وبنسبة (4.14)، واتفقت هذه النتيجة كذلك مع دراسة (فريد، 2013) حيث جاءت نتيجة هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرتفع وبنسبة (3.60) واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (بورغدة، دريس، 2015)، حيث جاءت نتيجة هذه الدراسة بمتوسط حسابي مرتفع وبنسبة (2.72) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وكذلك اتفقت مع دراسة (Tong, 2013) حيث كانت ذات تأثير ايجابي بعلاقة موجبة. واختلفت مع نتائج دراسة (Li-An Ho, 2010) من حيث الأهمية النسبية حيث جاءت بنسبة متوسطة وبلغت (3.58).

إن مستوى مقياس متغير الدراسة المعدل جاء من حيث الأهمية النسبية بدرجة مرتفعة حيث جاءت الفقرة (تتم مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال تصنيفها وتنظيمها بنماذج مكتوبة "كتيبات وقواعد بيانات " يسهل الوصول إليها) قد جاء ترتيبه في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية وبوسط حسابي بلغ (3.9777)، مما يؤكد على أهمية تصنيف المعرفة بما يضمن للمنظمة جمع وتصنيف المعرفة المتجددة من بيئيتها والبيئة الخارجية وبحيث تستطيع كذلك من أن تسهم في إرساء البيئة المعلوماتية ما يقدم أكبر قدر ممكن من الموارد الذهنية المتاحة وبما يضمن نقلها ومشاركتها وتقاسمها من خلال أرشيف المنظمة بين كافة الموظفين في شكل

دليل عمل وفقا لمعايير العمليات والتشغيل. وجاءت أيضاً فقرة (يؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين في المصرف مستوى معرفتهم ومشاركتهم في نشرها) بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.4509)، الأمر الذي يجب أن تأخذه المصارف المبحوثة بعين الاعتبار بحيث تعامل كل فرد على أنه رأس مال معرفي يجب المحافظة والاهتمام به، والاستفادة من قدراته ومهاراته والاستعانة به لأداء الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤكد إلى وجود حاجة حقيقية للمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة للاهتمام بتضمين مدى مشاركة المعرفة بين العاملين كجزء محفز عند النظر في ترقيات الموظفين، فعلى المصارف المبحوثة الأخذ بالحسبان عند ترقية الموظفين مدى مشاركتهم للمعرفة ودرجة اندماجهم وانسجامهم في مجتمع العمل، الأمر الذي يؤثر ايجابياً على أداء العاملين ويقلل من معدلات دوران العمل والرغبة في النقل أو ترك الوظيفة بحثاً في الحصول على وضع وظيفي أفضل وكذلك بما لا يؤثر على وضع المنظمة ككل وإرساء ثقافة العدالة المنظمية.

**2-1-6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:**

ويمكن تلخيص نتائج تحليل واختبار فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

**1-2-1-6 نتائج تحليل واختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية:**

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما هو مستوى أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية ؟ إن تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى أثر الثقافة التنظيمية السائدة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية أظهرت نتائج تحليل والاختبار للفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية)على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الإسلامية المبحوثة.

وبناء على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية المبحوثة ".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Karimi & Kadir, 2012) وكذلك نتائج دراسة (صويص، فلاق وصويص، 2011) التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (Jancikova & Brychta, 2009) التي أظهرت نتائجها بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة

التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما تتفق نتائج تحليل هذه الفرضية مع ما توصلت إليه دراسة (Wagner et al, 2014) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية للثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى، حيث تبين من اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والتركيز على العميل بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التركيز على العميل بالمصارف الإسلامية المبحوثة ". حيث كانت ثقافة السوق هي البُعد الأكثر تأثيراً في التركيز على العميل، وتلاها ثقافة المجموعات، فيما لم يكن هناك أي تأثير للأبعاد الأخرى (الثقافة الهرمية، الثقافة البيروقراطية، ثقافة التطوير) على التركيز على العميل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بركات، 2007) وكذلك نتائج دراسة (Nastasic & Nikolic, 2009) التي أظهرت نتائجها الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على التركيز على العميل.

وهذا يدل على إن التركيز على العميل يتأثر وبشكل مباشر بالدور الذي تقوم به المصارف الإسلامية المبحوثة من خلال ثقافة إرضاء العملاء وتقديم كافة الخدمات المطلوبة لهم، كذلك فإن المصارف الإسلامية المبحوثة تعي جيدا أن أحد الأسباب الرئيسية لوجودها هم الزبائن سواء الزبون الداخلي أو الخارجي وأن مخرجاتها التي تنجزها جيدة من وجهة نظر الزبائن، كذلك ما تتطلع إليه المصارف المبحوثة من الرقي بخدماتها انطلاقا من وضوح الرؤية وتطويرها والخطط التسويقية والحلول السريعة والملائمة التي تقدمها وتوفير المهارات الإدارية الكفؤة وتثقيفهم بما يخدم متطلبات الزبائن وجعلهم مستعدين لتفهم حاجات ومتطلبات الزبائن انطلاقا من الفلسفة القائمة زود الآخرين بما تحب أن يزودوك به.

ولدى تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية،حيث تبين من اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة العمليات بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي نصت على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على إدارة العمليات بالمصارف الإسلامية المبحوثة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بركات، 2007) التي أظهرت نتائجها الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على إدارة العمليات.وأظهرت النتائج أن بعد الثقافة البيروقراطية هو

البُعد الأكثر تأثيراً في إدارة العمليات، وتلاها الثقافة الهرمية،ثم تلته ثقافة التطوير، بينما لم يكن لباقي الأبعاد (ثقافة السوق، ثقافة المجموعات) أي تأثير على إدارة العمليات.

وهذا يدل على أن إدارة العمليات تتأثر وبشكل مباشر بما تقوم به المصارف الإسلامية المبحوثة من إيلاء إدارة العمليات أهمية بالغة كأهم الوظائف الإدارية كونها تعمل على بناء التكامل الشمولي بين المتطلبات الرئيسية لبناء الثقافة التنظيمية من جهة وترسيخ تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى وضبط الظروف المحيطة ما أمكن للوصول إلي المنفعة القصوى، كذلك فإن المصارف الإسلامية المبحوثة تحدد الأنشطة التي تضيف قيمة مضافة للخدمات ما يشبع احتياجات الزبائن، والنظر إلي البناء التنظيمي النظرة المعمقة التي تعتمد على المرونة الهيكلية ما يمكنها من إجراء التغييرات المناسبة وتصميم العمليات التي تحقق التطوير وسرعة الأداء وتخفيض التكاليف وتقديم خدمات ذات جودة عالية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والنظر إلي أنشطتها كوحدة واحدة متكاملة وشاملة.

ولدى تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثالثة،حيث تبين من اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر بأن هناك أثر ذو دلالة احصائية، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التحسين المستمر بالمصارف الاسلامية المبحوثة ".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الخلايلة، همشري، 2015) التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر، وكذلك اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (صويص، فلاق، صويص، 2011) (Al-Bourini, Abdallah & Abou-Moghli, 2013) التي أظهرت نتائجها بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التحسين المستمر.وأظهرت النتائج أن بعد ثقافة المجموعات هو البُعد الأكثر تأثيراً في التحسين المستمر، ثم تلته الثقافة الهرمية، بينما لم يكن لباقي الأبعاد (ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) أي تأثير على التحسين المستمر.

وهذا يدل على أن التحسين المستمر يتأثر بشكل مباشر بما تقوم به المصارف الإسلامية المبحوثة من خلال تبني خطط التحسين المادية والبشرية وتوفير الدعم المستمر للعنصر البشري والنظر إلي عملية التحسين المستمر نظرة شاملة في كل الإدارات والأقسام بما يتماشى مع التخطيط الشامل وآلية تنفيذ تلك الخطط وفحص ومراجعة النتائج وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث، كما أن المصارف الإسلامية المبحوثة تلي اهتماما كبيرا بعملية التحسين المستمر انطلاقا

من الرغبة الصادقة والدائمة من قبل الإدارة العليا بضرورة العمل الجماعي والتعاون والمشاركة الايجابية لتعزيز عمليات التحسين المسمر للأعمال والأفراد.

ولدى تحليل واختبار الفرضية الفرعية الرابعة،حيث تبين من اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و دعم القيادة العليا بأن هناك أثر ذو دلالة احصائية، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها على دعم القيادة العليا بالمصارف الاسلامية المبحوثة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الخلايلة، همشري، 2015) وكذلك نتائج دراسة (صويص، فلاق، صويص، 2011) وكذلك نتائج دراسة (الحواجرة، الزيود، الحوري وشلاش، 2011) التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية و دعم القيادة العليا.حيث كان بعد ثقافة السوق هو البُعد الأكثر تأثيراً في دعم القيادة العليا، وتلاها ثقافة التطوير، ثم تلته ثقافة المجموعات، بينما لم يكن لباقي الأبعاد (الثقافة الهرمية، الثقافة البيروقراطية) أي تأثير على دعم القيادة العليا.

وهذا يدل على أن دعم الإدارة العليا يتأثر بشكل مباشر بدور القيادة العليا في المصارف الإسلامية المبحوثة وما تقدمه من دعم لكافة الإدارات سعياً لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفقاً للرؤية الواضحة التي تترجم إلي ممارسات فعلية تعبر عن التزام القيادة العليا بالدعم الجودة، كذلك القناعة الراسخة بضرورة تطبيقها والقرارات الجريئة التي تتخذها القيادة العليا من إدخال للتغييرات التي تتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة وكذلك التغير في الأساليب الإدارية كالتوجيه والتحكم والمشاركة والتمكين وإيجاد المناخ المشع ومعالجة الصراعات والخلافات التي قد تعيق العمل بروح الإبداع والتفوق.

ولدى تحليل واختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تبين من اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمعلومات والتحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية. وبناء على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية علي المعلومات والتحليل بالمصارف المبحوثة ".

وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد ثقافة السوق هو البُعد الأكثر تأثيراً في المعلومات والتحليل، وتلاها ثقافة التطوير، ثم تلته ثقافة المجموعات، بينما لم يكن لباقي الأبعاد (الثقافة الهرمية، الثقافة البيروقراطية) أي تأثير على المعلومات والتحليل.

يمكن القول بأنه من صميم عمل المصارف الإسلامية المبحوثة وجوب امتلاكها لقاعدة بيانات قوية وشاملة وتوفرها للإمكانيات التكنولوجية التي تعتبر بمثابة العمود الفقري لتنفيذ جل أعمالها المصرفية توثر بشكل مباشر على المعلومات والتحليل.

ولدى تحليل واختبار الفرضية الفرعية السادسة، حيث تبين من اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتدريب والتعليم وجود أثر ذو دلالة احصائية، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \le 0.05$) للثقافة التنظيمية على التدريب والتعليم بالمصارف المبحوثة ".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بركات، 2007) وكذلك اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (الخلايلة، همشري، 2015) وكذلك نتائج دراسة (صويص، فلاق، صويص، 2011) التي أظهرت نتائجهما أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية التدريب والتعليم.

وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد الثقافة البيروقراطية هو البُعد الأكثر تأثيراً في التدريب والتعليم، تليها ثقافة التطوير، بينما لم يكن لباقي الأبعاد (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات) أي تأثير على التدريب والتعليم.

ويمكن القول أن الدور الذي تقوم به المصارف الإسلامية المبحوثة من خلال تبنيها لأنظمة التدريب المختلفة وما تقدمه من تكامل بين التدريب وباقي عمليات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية والنظر إلي التدريب باعتباره نظاماً متكامل يضمن انخفاض التكاليف المادية طويلة الآجل نظراً لانعدام تقريبي للأخطاء وإيجاد قيادات مهرة ومدربة قادرة على إجراء التعديلات المناسبة والتحسين المستمر في الأداء وملتزمة بعمليات جودة التدريب بما تتضمنه من تقييم البرامج التدريبية والتدقيق والمتابعة ضمن الخطط التدريبية الموضوعة أثر وبشكل ايجابي على التدريب.

### 6-1-2-2 نتائج تحليل واختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية:

مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما هو أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال تشاركية المعرفة بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية ؟ إن تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال تشاركية المعرفة بالمصارف الإسلامية المبحوثة العاملة بالمملكة الأردنية أظهرت من التحليل أن تفاعل تشاركية المعرفة مع الثقافة التنظيمية يساهم في تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "كلما كانت تشاركية

المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة قوياً" وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Tong, Wah Tak & Wong, 2013) التي بينت نتائجها بوجود علاقة ارتباط قوية بين تشاركية المعرفة والثقافة التنظيمية، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (بورغدة، و دريس، 2015) وكذلك دراسة (Dabestani, Taghavi & Saljoughian, 2014) والتي أظهرت نتائجها بوجود علاقة ارتباط قوية بين تشاركية المعرفة وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن المصارف الإسلامية المبحوثة تعي أهمية جانب التشارك المعرفي في تعزيز قدرة المصرف على إيضاح رؤيته ورسالته للعاملين ورفع مستوى التكامل الداخلي بين كافة الإدارات والأقسام والوحدات وما يمكن أن تضيفه تشاركية المعرفة للمصارف من إزالة للعديد من الحواجز والمختنقات التي تتطلب الجهد والوقت والتكاليف الكبيرة، كذلك فإن وعي المصارف الإسلامية المبحوثة بالدور الكبير للتشارك المعرفي في نقل وتقاسم المعرفة وما سيولده من انتقال وتراكم للخبرات بين الموظفين وجعل ذلك إسلوب ثقافي بينهم يعزز من قدراتها التنافسية ويرفع من رأس مالها المعرفي والحصول على المكانة المرموقة في السوق.

فيما يتعلق بنتائج اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى، أتضح من التحليل أن تفاعل تشاركية المعرفة مع الثقافة التنظيمية لم يسهم في تحسين التركيز على العميل. وعلى ذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التركيز على العميل ضعيفاً ".

ويمكن رد هذا الأمر إلي كون المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية تعطى جانب التركيز على العميل وتحقيق احتياجاته ومتطلباته الحجم الأكبر من حيث القدرات التسويقية وإهمال الجانب أو الدور الأخر الذي قد يلعبه العملاء من خلال اعتبارهم كشركاء وكجزء من العمليات المصرفية التي تتطلب معرفة ردود أفعالهم وما يمكن أن يقدموه للمصارف الإسلامية بحيث تستطيع المصارف الاستحواذ على أفكارهم ومقترحاتهم وولائهم.

فيما يتعلق بنتائج اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية، حيث أتضح من التحليل أن تفاعل تشاركية المعرفة مع الثقافة التنظيمية يساهم في تحسين إدارة العمليات، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة العمليات قوياً ".

وفيما يتعلق بنتائج اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة،وأتضح من التحليل أن تفاعل تشاركية المعرفة مع الثقافة التنظيمية لم يسهم في التحسين المستمر، وعلى ذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية أي أنه " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر ضعيفاً ".

وفيما يتعلق بنتائج اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة، حيث أتضح من التحليل بأن تفاعل تشاركية المعرفة مع الثقافة التنظيمية يساهم في تحسين دعم القيادة العليا، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على دعم القيادة العليا قوياً ".

وفيما يتعلق بنتائج اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة،حيث أتضح من التحليل بأن تفاعل تشاركية المعرفة مع الثقافة التنظيمية يساهم في تحسين المعلومات والتحليل، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على المعلومات والتحليل قوياً ".

وفيما يتعلق بنتائج اختبار وتحليل الفرضية الفرعية السادسة، حيث أتضح من التحليل بأن تفاعل تشاركية المعرفة مع الثقافة التنظيمية يساهم في تحسين التدريب والتعليم، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التدريب والتعليم قوياً ".

### 3-2-1-6 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة بأن هناك فروق دالة احصائياً في تقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة لممارسات إدارة الجودة الشاملة بإختلاف المستوى الإداري ،ومن الاختبار تبين بأن الفروق كانت بين الإدارة العليا ممثلة بالمدير وكلاً من معاون المدير ورئيس الوحدة والموظفين، وتبين أن مكمن الفروق يميل لصالح (المدير). وبناءً على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه " توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة لممارسات إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف المستوى الإداري" (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

وهو أمر يمكن رده إلى التخصص وتقسيم العمل بين كافة العاملين بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية وبدرجات مختلفة ونظرا لبروز إدارات جديدة على الهياكل التنظيمية كالحاكمية المؤسسية وإدارة الجودة وإدارة جودة العمليات المصرفية مما قد يعطي تفسيراً بأن

الإدارة العليا تعي ذلك جيداً وأكثر من غيرها ماهية ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، بالإضافة إلى أن القيادة الإدارية والإدارة العليا تختلف درايتها ومعرفتها وطبيعة عملها عن المستويات الإدارية الأخرى وخاصة الإدارات الدنيا نظراً لطبيعة عمل الإدارات الدنيا كونها لا تتطلب الكثير من الوعي والمعرفة بالجزئيات والكيفية التي تدار بها الأعمال المصرفية وتعقيداتها بشكل عام وممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص .

**4-2-1-6 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:**

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة بأن هناك فروق دالة احصائياً لتقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة للثقافة التنظيمية باختلاف اسم المصرف، ومن الاختبار تبين بأن الفروق كانت بين البنك العربي الإسلامي الدولي ومصرف الراجحي، وكذلك بين البنك العربي الإسلامي الدولي والبنك الإسلامي الأردني، وتبين أن مكمن الفروق يميل لصالح البنك العربي الإسلامي الدولي، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه " توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq 0.05$) لتقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة للثقافة التنظيمية باختلاف إسم المصرف ".

وهذا الاختلاف يمكن رده إلي كون إدارات البنك العربي الإسلامي الدولي لديها الوعي والفهم التام للثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وتقاليد، إضافة إلي الخبرة والتفاوت في عمر المصارف وفي تبني ثقافة تنظيمية تعمل من خلالها على فهم متطلباتها والأسس والمعايير العلمية والعملية الموضوعة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى تبني معايير تطبيق الجودة العالمية وكذلك الجوائز المحلية التي تساهم في رفع مكانة المصرف والقدرة على خلق حالة من الثقة والتميز في تقديم الخدمات وبجودة عالية تنعكس بشكل ايجابي على المصرف وسمعته.

**5-2-1-6 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة :**

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة أن هناك فروق دالة احصائياً لتقييمات المصارف الإسلامية المبحوثة لتشاركية المعرفة بإختلاف اسم المصرف ،ومن الاختبار تبين بأن الفروق كانت بين البنك العربي الإسلامي الدولي ومصرف الراجحي، وكذلك بين البنك العربي الإسلامي الدولي والبنك الإسلامي الأردني، وتبين أن مكمن الفروق يميل لصالح البنك العربي الإسلامي الدولي، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه " توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq 0.05$) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لتشاركية المعرفة باختلاف اسم المصرف ".

وهو أمر يمكن رده إلى مدى استيعاب وتفهم إدارات البنك العربي الإسلامي الدولي وبشكل مختلف عن غيرها من البنوك الإسلامية المبحوثة لتشاركية المعرفة وتقييمها، وللأثر الإيجابي الذي من الممكن أن تجنيه البنوك من خلال تشاركية المعرفة والقيام بالمهام الجوهرية ، وكون لكل مصرف أسلوبه الخاص في تطبيق أساليب التشارك المعرفي الا أن النتائج تقر بتميز البنك العربي الإسلامي الدولي بما يمكن اعتباره أسلوب عمل وضرورة لخلق بيئة عمل تعاونية تشجع على العمل الجماعي وتفعيل قدرات الاتصال بين الإدارات والأفراد وتقليص الفجوة بينهم والقدرة على خلق الفارق في تعزيز الأداء المنظمي. كذلك يمكن أن يعزى ذلك إلي النظرة القائمة على شمولية الأنشطة وتداخلها وإدماجها عوضا عن إيلائها أهمية منفردة.

### 6-2-1-6 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة السادسة:

**$H_0$6**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية بأبعادها (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة).

حيث أتضح من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن هناك فروق دالة احصائياً تعزى للفئة العمرية، ومن الاختبار تبين بأن الفروق كانت بين الفئة العمرية أقل من 25 سنة والفئة العمرية من 35 سنة وأقل من 45 سنة، وتبين أن مكمن الفروق يميل لصالح الفئة العمرية من 35 سنة وأقل من 45 سنة، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة." توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي العمر في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية".

وهو أمر يمكن رده إلي كون الفئة العمرية (35 سنة – أقل من 45 سنة)التي تميل الفروق لصالحها، قد تكون الشريحة الأوسع من موظفي الإدارات الوسطى والتنفيذية بالقطاع المصرفي الإسلامي وخاصة ممن يحملون مسميات وظيفية (رئس قسم، رئس وحدة ) وتختلف بذلك نظرتهم ووعيهم لمفهوم وأهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها والآثار الايجابية التي من الممكن أن تعكسها على آليات العمل المصرفي الإسلامي .

وأتضح من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن هناك فروق دالة احصائياً تعزى للمؤهل العلمي ،حيث تبين من الإختبار أن الفروق كانت بين فئة حملة المؤهل العلمي البكالوريوس أو ما يعادله وبين فئة حملة المؤهل العلمي الماجستير،وتميل الفروقات لصالح فئة حملة المؤهل العلمي الماجستير، وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة،

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي المؤهل العلمي في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية ".

ويعزى الباحث هذا الأمر إلي أن الفئة المستهدفة للاستقطاب والتعيين ممن لديهم الشهادات التخصصية في العلوم الإدارية والتمويل والمصارف والمحاسبة وممن تحصلوا على الدورات التدريبية المتخصصة، وممن لديها إلمام تام بالجودة الشاملة وأهميتها ما يزيد من فرصة الوعي الكامل بممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الإسلامية المبحوثة العاملة بالمملكة الأردنية.

حيث أتضح من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى للخبرة، ومن الاختبار تبين أن الفروق كانت بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات وفئة الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، وتبين أن مكمن الفروق يميل لصالح فئة الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، كما أن هناك فروق دالة إحصائياً لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للخبرة بين فئة الخبرة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات وفئة الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة وتبين أن مكمن الفروق يميل لصالح فئة الخبرة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة. وعلى ذلك تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة، "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي الخبرة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية ".

ويمكن أن يعزو ذلك إلى أن الفئة الغالبة هم من يتمتعون بخبرة عملية بين (10 سنوات- لأقل من 15 سنوات) وهي تعكس التناغم بين سنوات الخبرة لدى العاملين وعمر المصارف الإسلامية التي تعتبر حديثة العهد إذا ما قورنت بالمصارف التجارية الأخرى.

الجدول (6-1) يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها، وكما يلي.

**جدول رقم (6-1) نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

| فرضيـــــــات الدراســـــــــة | نتائج الدراسة | |
|---|---|---|
| | قبول الفرضية العدمية | رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة |
| **1-** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية)على ممارسات إدارة الجودة الشاملة. | | x |
| 1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية)على التركيز على العميل بالمصارف المبحوثة. | | x |
| 1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على إدارة العمليات بالمصارف المبحوثة. | | x |
| 1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التحسين المستمر بالمصارف المبحوثة. | | x |
| 1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على دعم القيادة العليا بالمصارف المبحوثة. | | x |
| 1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على المعلومات والتحليل بالمصارف المبحوثة. | | x |
| 1-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( P≤ 0.05) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) على التدريب والتعليم بالمصارف المبحوثة. | | x |
| 2- كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضعيفاً. | | X |
| 2-1: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التركيز على العميل ضعيفاً. | X | |

| نتائج الدراسة | | فرضيـــــــــات الدراســـــــــــة |
|---|---|---|
| رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة | قبول الفرضية العدمية | |
| X | | 2-2: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة العمليات ضعيفاً. |
| | X | 2-3: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر ضعيفاً. |
| x | | 2-4: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على دعم القيادة العليا ضعيفاً. |
| X | | 2-5: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على المعلومات والتحليل ضعيفاً. |
| x | | 2-6: كلما كانت تشاركية المعرفة عالية كان تأثير الثقافة التنظيمية على التدريب والتعليم ضعيفاً. |
| X | | 3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( P≤ 0.05) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا). |
| x | | 4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( P≤ 0.05) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية للثقافة التنظيمية باختلاف إسم المصرف. |
| X | | 5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( P≤ 0.05) لتقييمات المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية لتشاركية المعرفة باختلاف إسم المصرف. |
| | | 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية بأبعادها (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة). |
| X | | H06-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي الفئة العمرية في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية |
| X | | H06-2لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي المؤهل العلمي في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية |
| x | | H06-3لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( P≤ 0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلي الخبرة في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية |

**المصدر:من إعداد الباحث اعتماداً على النتائج الإحصائية للدراسة.**

## 2-6 الاستنتاجات

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة: تشاركية المعرفة متغير معدل في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية، وبناء على ما تناوله الإطار النظري حول متغيرات الدراسة والإطار العملي التحليل الإحصائي ومناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد توصل الباحث إلي مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1- إن الثقافة التنظيمية هي الأصل السلوكي في المؤسسات المصرفية بما تتضمنه من معتقدات وقيم وتقاليد وأعراف وطقوس وشعائر ورموز اجتماعية، وما لها من تأثير مباشر على بيئة العمل، وعمليات الأداء المنظمي، والاستراتيجيات التنظيمية وكفاءة التنظيم وفعاليته نظراً لتداخلها وارتباطها معها، وباعتبار الثقافة التنظيمية المحرك الأساس للطاقات والقدرات البشرية وخاصة تلك المتعلقة بإحداث التغييرات المطلوبة للتحسين من أوضاع المنظمة الحالية وبشكل مستمر، فتدفقات الأعمال والأنشطة اليومية المختلفة والإجراءات والممارسات تترجم أسلوب أداء المنظمة والعاملين فيها من جهة والبيئة المحيطة من جهة أخرى ويرسم الملامح الرئيسية لهوية المنظمة.

2 - إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية وبأبعادها المختلفة (التركيز على العميل، إدارة العمليات، التحسين المستمر، دعم القيادة العليا، المعلومات والتحليل، التدريب والتعليم).

3- إن الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة المجموعات، ثقافة التطوير، الثقافة البيروقراطية) تعزز في خلق بيئة أعمال مناسبة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تزيد من قدرة المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية على المنافسة والمحافظة على مكانتها وتقديم الخدمات المميزة ونيل رضاء العملاء وزيادة الأرباح في ظل التغيرات السريعة والمتواصلة ببيئة العمل المصرفي.

4- إن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، كنتيجة على أن أبعاد الثقافة التنظيمية سائدة في أغلب المؤسسات المصرفية وكونها تمثل الجانب المشترك بما تتضمنه منظومة العمل من قيم ومعتقدات وأعراف وتقاليد ولغة وطقوس وشعائر، وأظهرت النتائج بأن الثقافة الهرمية جاءت بالرتبة الأولى في حين جاءت ثقافة التطوير بالمرتبة الأخيرة.

5- إن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وتظهر الاهتمام الذي توليه المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة وسعيها الذؤب لتقديم أفضل الخدمات وبالجودة العالية، وكذلك فإن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تقود إلى تحقيق التميز والتفوق والقدرة على البقاء والاستمرارية والمنافسة والتكيف وخلق حالة من التوازن بين تطلعات الزبائن للحصول على الخدمات وفقاً لتوقعاتهم المسبقة وبين التقديم الفعلي للخدمات ودرجة مطابقتها لتوقعات الزبون، وأظهرت النتائج بأن التركيز على العميل احتل المرتبة الأولى في حين جاء التدريب والتعليم بالمرتبة الأخيرة.

6- إن تفاعل تشاركية المعرفة مع الثقافة التنظيمية حسن من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، كنتيجة للإجراءات التي تتخذها المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية من تحفيز للعاملين للانخراط في عملية التشارك المعرفي والأساليب والتقنيات والآليات التي تعتمد عليها لإنجاح عملية التشارك المعرفي ومحاولة خلق ثقافة مشاركة بين كافة المستويات الإدارية، وكون المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية تعي أهمية تشاركية المعرفة ودورها في تعزيز قدرة المصارف على إيضاح رؤيتها ورسالتها ورفع مستوى التكامل الداخلي بين الوحدات والإدارات والفروع وكذلك الحال بالنسبة للتعاون والتكامل الخارجي مع أقرانها من البنوك التجارية الأخرى وفقاً لمتطلبات سوق العمل المصرفي، وتبين من النتائج بأن التغييرات الحاصلة في التدريب والتعليم كانت الأكثر تأثيرا بسبب تشاركية المعرفة بتفاعلها مع الثقافة التنظيمية فيما لم يكن هناك إي تأثير في التحسين المستمر يعزى لتشاركية المعرفة بتفاعلها مع الثقافة التنظيمية.

## 3-6 التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم الوصول إليها، يقترح الباحث عدد من التوصيات وعلى النحو الآتي:

1- زيادة الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية من أجل ترسيخ قيم ومبادئ الثقافة الإسلامية التي تعتبر العمود الفقري والمصدر الرئيس الذي تستمد المصارف الإسلامية منه قيمه ومبادئه ومعتقداته والسعي للتطبيق السليم لثقافة الإحسان والإتقان.

2- العمل على تبني ثقافة تنظيمية مرنة قابلة لدعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بحيث تسهم في تطوير النظام الإداري القائم من خلال الرؤية الواضحة التي يعيها كافة العاملين وبحيث تتضمن الثقافة المرغوبة التي تضمن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإحداث التغييرات السليمة بما يتماشى مع القيم والأعراف والتقاليد والمعتقدات وبما لا يخل بالخطط الموضوعة والأهداف المرسومة المراد تحقيقها.

3- ضرورة تأكيد الإدارة العليا على أهمية وأثر الثقافة التنظيمية،ورفع مستوى الوعي وحس المسؤولية بها لدى العاملين، لما لها من أثر ايجابي على الافراد و المنظمة ككل وفي دعم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بوجه خاص، من خلال مشاركة وتمكين العاملين وحلقات النقاش والتشاور والندوات والمؤتمرات وخلق فرق عمل قادرة تقليص الفجوة الثقافية للعمل الجماعي.

4- على القيادات العليا بالمصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية زيادة الاهتمام بثقافة التطوير، والتي تأخذ على عاتقها عمليات التغيير والتطوير المستمر الذي يمس كافة أرجاء المنظمة ومتطلب يظهر حين ظهور مشكلات وأزمات بالمنظمة كعدم القدرة على المنافسة أو انخفاض الأرباح، وحتى لا يعيق تطلعات المنظمة لتحقيق أهدافها، وكذلك يتطلب الأمر بأن تُمنح لإدارة وأقسام والوحدات المعنية بالتطوير بالمصارف الإسلامية مساحة أكبر من الصلاحيات والمسؤوليات ودور أكبر مما هو عليه الآن.

5- تبني الهيكل التنظيمي المرن بما يساهم بشكل ايجابي في عملية التشارك بالمعرفة وتطبيقها على كافة المستويات التنظيمية، من خلال التقنيات والميكنة الحديثة المستخدمة في النظام المصرفي وإزالة الحواجز والفروقات بين المستويات المختلفة بما يضمن آليات اتصال فعالة وتطبيقً فاعلاً لممارسات إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة.

6- تشجيع العاملين على التشارك بالمعرفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك ونشر ثقافة المشاركة من خلال البرامج والأنشطة والندوات واللقاءات وحلقات النقاش وتبيان الدور المهم لثقافة المشاركة في تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، واستغلال إمكانيات الخبراء ومعرفتهم والممارسات الصحيحة لرفع مستوى كفاءة وفعالية أداء العاملين.

7- الاهتمام بعملية التدريب والتعليم من خلال البرامج التدريبية الكفؤه والفعالة التي تصقل مهارات العاملين وترفع من مقدرتهم ومستوياتهم العلمية والفنية، وتعزيز دور التدريب الممنهج في رفع مستوى الجودة وضبطها وتحسين الأداء، وبحيث يشمل كافة المستويات الإدارية وفقا للاحتياجات التدريبية الموضوعة من قبل الخبراء مع تقديم الدعم المالي الكافي للتدريب ومنح فرص متكافئة لكافة العاملين في الحصول على الدورات التدريبية اللازمة لرفع مستوياتهم ومهاراتهم، والعمل على إتباع الأساليب الحديثة في التدريب والتي من شانها رفع مستوى أداء العاملين.

8- تغيير سياسة الترقيات بالمصارف الإسلامية المبحوثة بحيث يؤخذ بعين الاعتبار مدى مشاركة المعرفة بين الموظفين بالوحدات الإدارية ومدى مساهمة عملية التشارك المعرفي في تقديم الحلول المبتكرة، الأمر الذي يرفع من مستوى الولاء المنظمي من قبل الموظفين ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد لأداء الأعمال وينمي لديهم روح الانتماء ويشعرهم بالأمان الوظيفي والاستقرار.

# قائمـة والمراجـع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم.

أنيس، إبراهيم، منتصر، عبدالعليم، الصوالحي، عطية، وأحمد، محمد خلف الله (1972)، **"المعجم الوسيط"**، (ط2)، مصر، القاهرة: دار إحياء التراث العربي.

الأكلي، علي ذيب (2008).**إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات**. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

بوباية، محمد الطاهر (1996). **اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية : دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدماتية**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، الجزائر.

باتريك لينسيوني (2008).**العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي .** (ترجمة: محمد عبد الرووف العوجي).مصر،القاهرة:كلمات عربية للترجمة والنشر.

الباقي، صلاح الدين محمد (2000).**السلوك الانساني في المنظمات**. مصر، القاهرة : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

بدير، جمال يوسف (2010). **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات** .الأردن،عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .

برحومة، عبدالحميد، والزهراء، مهديد (2012).دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمتطلبات الأعمال:دراسة حالة المؤسسة الجزائرية (كوندور) للألكترونات. **مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**،33( 1 )، 307-323، بغداد،العراق.

بركات، منال طه (2007). **واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة**.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

برنوطي، سعاد نائف (2007). **إدارة الموارد البشرية**. الأردن،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

البطاينة، محمد تركي، المشاقبة، زياد محمد (2010). **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق.** الأردن،عمان: دار جليس الزمان .

ابو بكر، مصطفى (2002).خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. **المؤتمر العربي الثالث في الإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية**. بيروت، لبنان.

جاد الرب، سيد محمد، (2009).**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**. مصر، الإسماعيلية: جامعة قناة السويس .

ججيق، عبدالملك، وعبيدات، سارة (2014).تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية : دراسة ميدانية في شركة ميدتيرام بالجزائر العاصمة.**مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،** (6)127-138 .

جرادات، محمد مسعود، المعاني، أحمد إسماعيل، والصالح، أسماء رشاد (2011).**إدارة المعرفة**. الأردن، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

أبوجزر، أماني طلعت إبراهيم (2005).**مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الجلاب، إحسان دهش (2011).**إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**.الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي (2000).**السلوك التنظيمي . الأردن**،عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي(2010).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. الأردن،عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ أحمد (2006).**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات** (ط2).الأردن،عمان: دار وائل للنشر.

جودة،محفوظ أحمد (2014).**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**(ط7)،الأردن،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحداد، عواطف ابراهيم (2009).**إدارة الجودة الشاملة**.الأردن،عمان:دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحراحشة، حسين محمد (2011).**إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**.الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع .

حريم، حسين، والساعد، رشاد (2006).الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني.**المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** 2(2)، 225 - 238.

بن حريول، متعب بن سالم حمد (2015).**دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للجوازات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حمود، خضير كاظم (2009).**إدارة الجودة الشاملة** (ط4). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (2015).**إدارة الجودة وخدمة العملاء**. الأردن، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

الحميري، علي محمد عبد الجبار مهدي (2007).**التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر.

الحنيطي، محمد فالح (2012). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. **مجلة العلوم الإدارية**،.40(1)104-126، الجامعة الأردنية ،عمان ،الأردن.

الحواجرة، كامل محمد، الزيود، حسين علي، الحوري، سليمان إبراهيم، وشلاش، عنبر إبراهيم (2011). أثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام: دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية.**المجلة الأردنية في إدارة** الأعمال 7(4) 557- 576.

الحواجرة، كامل محمد،، وشلاش، عنبر ابراهيم، عصام، آيات محمد (2010).أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية " دراسة ميدانية ". **مجلة المنارة** ، 17(5)43-73.

الخاشلي، شاكر، والتميمي، إياد فاضل محمد (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة بإتخاد القرار لمواجهة التحديات المعاصرة: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية . **مجلة البصائر**، 13(1)، 209-261.

الخالدي، صالح عابر بشيت (2012).**دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان،الأردن.

الخفاجي، نعمة عباس (2009). **ثقافة المنظمة**.الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الخفاجي،نعمة عباس، والغالبي، منصور (2008).**قراءات في الفكر الإداري**. الأردن، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

الخلايلة، إيمان عبدالرحيم، وهمشري، عمر أحمد (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. **مجلة العلوم التربوية**، 42(1)، 243- 258.

خميس، محمد ناصر (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ISO 14001. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية** ، 4 (8)، 204- 240.

الدرادكة، مأمون، وشلبي، طارق (2002). **الجودة في المنظمات الحديثة**. الأردن، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .

الدعاس، عبد الله أحمد (2010).إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية. **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 37 (1)، 93-113، الجامعة الأردنية، عمان،الأردن.

الدوسري، جاسم بن فيحان (2007). **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيقإدارةالجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الرحاحلة، عبدالرزاق، والعزام، زكريا أحمد (2011).**السلوك التنظيمي في المنظمات**.الأردن، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

رضوان، محمود عبدالفتاح (2012).**إدارة الجودة الشاملة**. مصر،القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بورغدة، حسين الطيب، و دريس، ناريمان بشير (2015).أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندورللإلكتونيك بالجزائر. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** ، 11(4) 841-868 .

الريالات، محمد ضيف الله (2014).**أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن .

زبار، سلمان عبود (2009).التكامل بين نظام المعلومات الإدارية ونظام غدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمة : دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيميائية. **مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية**، 17 (2)، 337-356.

الزغلول، رافع النصير،والزغلول،عماد عبدالرحيم (2007).**علم النفس المعرفي**. الأردن،عمان: دار الشروق .

الزيادات،محمد عواد (2008).**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** (ط6).الأردن،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو زيادة، زكي (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية**، 25(4)، 879-932.

أبو زيادة، زكي عبد المعطي (2009). **الإنتاجية والجودة الشاملة وأثرهما على القدرة التنافسية دارسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين**. اطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.

أبو زيادة، زكي عبد المعطي (2012). إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. **المجلة الأردنية في إدارةالأعمال** ، 8(1)168-196.

زيدان، سلمان (2009).**إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل** .الأردن،عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .

زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996).**المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية.** مصر ،القاهرة : العربية للنشر والتوزيع .

السامرائي،مهدي (2007). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي.** الأردن،عمان: دار جرير للنشر والتوزيع .

السيسي، شعبان علي حسين (2009).**السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** . مصر،القاهرة: دار الهناء للتجليد الفني .

السكارنة، بلال خلف (2009).**التطوير التنظيمي والإداري**. الأردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

السكارنة، بلال خلف (2011).**الإبداع الإداري**.الأردن،عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشعار، قاسم إبراهيم، والنجار، فايز جمعة (2015).تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن. **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 42 (2)409-425.

الشعبان، محمد جاسم، والابعج، محمد صالح (2014).**إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة**.الأردن،عمان : دار الرضوان للنشر والتوزيع .

الشلوي ،محمد بن فرحان (2005).**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي**. دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية . رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشيباني، سامي الشيباني محمود (2015).**أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي القدرات الإبداعية للأعمال كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الصناعة الغذائية في الأردن**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن .

صديقي، أمينة (2013). **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، الجزائر.

الصرايرة، أكثم عبد المجيد (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية : دراسة مسحية. **مؤتة للبحوث والدراسات : سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** ،18(4)، 188-239 .

صويص، راتب، فلاق، محمد، قواسمه، ديما، وصويص، غالب (2011).العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول: دراسة حالة.**مجلة العلوم الإدارية**، 38(2)380- 398.

الطاهر، أسمهان ماجد (2012).**إدارة المعرفة**. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطاهر، أسمهان ماجد، و منصور، محمود إبراهيم (2009،27-29نيسان). متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية.**المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن،عمان.

طيطي،خضر مصباح (2010).**إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**.الأردن،عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.

العاجز، إيهاب فاروق مصباح (2011). **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة**. رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين .

عبابنة، رائد إسماعيل، حتاملة، ماجد أحمد (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 9 (4)651-670.

عبد العال، عبد العزيز عبد العال زكي(2010)، **إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية ،المملكة المتحدة.

عبد الله، حامد عمر حامد (2014).**إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية للشركات: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز**.أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن .

عثمان،فاروق السيد (2000).**قوة إدارة التغيير**. مصر،المنصورة : دار الوفاء.

عزب، محسن عبد الستار محمود (2008). **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة**. مصر،الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

العطوي، عامر علي، والشيباني، إلهام ناظم (2010).قياس الثقافة التنظيمية تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، 12(4)37-65.

العطية، ماجدة (2003). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**.الأردن،عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر وصفي (2001).**المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر**.الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008). **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي:دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Palte في فلسطين** . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبوالعلا، ليلى، (2013).**مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والمعاصرة**.الأردن،عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

علوان، قاسم نايف (2016).**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 (ط4)**. الأردن،عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار محمد (2010).**تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة (ط2)**.الأردن،عمان: دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة.

العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، والعمري، غسان (2009).**المدخل إلى إدارة المعرفة (ط2).** الأردن،عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والإعلان.

عليان، ربحي مصطفى(2012).**إدارةالمعرفة**.الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفي (2008).**إدارة المعرفة**.الأردن،عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمري، غسان عيسى (2004).**الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لإعمال البنوك التجارية الأردنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ،الأردن .

العمري، نبيلة (2013). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية منوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.**المجلة العربية للدراسات الإدارية والإقتصادية**، (4) 89-112.

العميان، محمود سلمان (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**.الأردن،عمان: دار وائل للنشر.

العميان، محمود سليمان (2008).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ط4)**.الأردن،عمان: دار وائل للنشر.

العميان، محمود سليمان (2010).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط5)**.الأردن،عمان: دار وائل للنشر.

بن عنتر عبد الرحمان (2008) إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة. **مجلة الباحث ورقلة الجزائر**، (6) 159-178.

بني عيسي، أحمد محمد، ابازيد رياض احمد (2014). دور الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي. **دراسات العلوم الإدارية**، 41(2)362-374.

الفراج، أسامة (2011). **نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية**.سوريا،دمشق : المعهد العالي للتنمية الإدارية جامعة دمشق .

الفريجات، خضير، اللوزي، موسى والشهابي إنعام (2009).**السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**. الأردن،عمان : إثراء للنشر والتوزيع.

القحطاني ،سالم سعيد (2009). **إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول**. ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية،نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،الرياض – السعودية ،معهد الإدارة العامة .

القريوتي، محمد قاسم (2000). **نظرية المنظمة والتنظيم**.الأردن،عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

القريوتي، محمد قاسم، (2006).**مبأدي الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**.الأردن،عمان: داروائل للنشر.

القريوتي،محمد قاسم (2009).**السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط5)**.الأردن،عمان : دار وائل للنشر .

القريوتي،محمد قاسم (2010).**الوجيز في إدارة الموارد البشرية**. الأردن،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

القزاز، إسماعيل (2009). **تطبيق العلمي للمواصفة ISO2008:90001** .الأردن،عمان: دار دجلة للطباعة والنشر.

الكبيجي، مجدي وائل، و أبوعواد، بهاء (2014). قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة.**مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**،2(32)368-412.

الكبيسي، صلاح الدين (2011).**إدارة المعرفة**.مصر،القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكرخي، مجيد جعفر(2014).**إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وابعادها التطبيقية في مجال الخدمات**.الأردن،عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

بوكميشي، لعلي (2011).**إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000**.الأردن،عمان:دار الراية للنشر والتوزيع.

لعلاوي، عمر (2008، 13-14 أفريل). دور وأهمية الجودة والتقييس في حماية المستهلك، الملتقى الوطني الأول حول: حماية المستهلك في ظل الانفتاح الاقتصادي، **المركز الجامعي بالوادي- الجزائر.**

اللوزي، موسى سلامة (2007).**التنظيم وإجراءات العمل (ط2)** .الأردن،عمان: دار وائل للنشر.

ماضي، محمد توفيق (2006).**تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية: في مجال الصحة والتعليم**.مصر، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

محمد، حمزة محمد أكريم (2015). **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط : دراسة ميدانية على قطاع الكهرباء في الدولة الليبية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان،الأردن .

المحياوي، قاسم نايف علوان (2006).**إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات**.الأردن،عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المدَن، سامي، وموسي، صباح (2010).قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعات الاتصالات الأردنية (أورنج): دراسة حالة.**مجلة الإدارة والاقتصاد**،(84)، 106 -142.

المدهون، موسى، الجزراوي، ابراهيم (1995). **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور**.الأردن،عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية.

بومدين، بالكبير(2013).**دراسات ميدانية في إدارة الأعمال**.الأردن،عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المربع، صالح بن سعيد (2012). **القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية** .المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المسند، طارق صالح (2011).**إدارة المعرفة ماهيتها- عملياتها- متطلباتها- معوقاتها**. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار الهدى للنشر والتوزيع.

المغربي، كامل محمد، (2010).**السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**.الأردن،عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المغربي،كامل محمد (2009).**السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط4)**.الأردن،عمان:دار الفكر.

النابلسي، مهند (2002).**الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العلمية**.الأردن،عمان: الجمعية الأردنية للجودة.

النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، و الزعبي، ماجد راضي (2013). **أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي (ط3)**.الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .

النجار، فايز جمعة صالح (2010). **نظم المعلومات الإدارية منظور إداري** (ط3). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نجم، عبدو نجم (2009، 2-4 نوفمبر).التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على غزارة المعرفة المطالب الأساسية وتوقعات الأداء.**ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

النحوي، محمد محمود عبد الله (2013).**أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ،عمان. الأردن.

نور الدين، عصام (2010). **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

همشري، عمر احمد (2013).**إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**. الأردن،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

وصفي، عاطف (1981). **الثقافة والشخصية**.لبنان، بيروت: دار النهضة العربية.

الوقفي، علي عوض (2004). **تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،الأردن.

الياسري، أكرم محمد، الخفاجي، على كريم، و حسين، ظفر ناصر(2012).أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي. **مجلة جامعة بابل – العلوم الإنسانية**، 20 (1)، 78-57.

ياسين، سعد غالب (2007).**إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات**.الأردن، عمان: دار المناهج.

يوسف، بومدين (2007).إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. **مجلة الباحث جامعة ابومرداس** ، 5(3)، 154- 166، بومرداس، الجزائر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ackerman, M. (2000). The intellectual challenge: the gap between social &technical feasibility: **human computer interaction**, (15) 179-203.

Akgun, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, İ. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. **International Journal of Production Research**, 52(3), 888-901.

Al-Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation : typologies and Dimensions . **Global Business and Management Research**,4(3/4), 286-298.

Al-Bourini, F.A., Al-Abdallah, G.M., & Abou-Moghli, A.A.(2013). Organizational culture and total quality management (TQM).**international Journal of Business and Management**, 8(24), 95-109.

Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., (2012), Determinants of Knowledge Sharing Behavior, **International Conference, Business and Marketing Management**,29( 1 ) 208-215.

Alotaibi, F. M. S. (2014). Impact on quality culture of total quality management practices factors. **International Journal of Business and Economic Development**. 2(3) 35-48.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational behavior and human decision processes**.82(1), 150-169.

Arthur.I.J, (1993).**Improving Software Quality**:An insider's Guide to TQM, New York:NY, John Wiley and Sons .

Awad, Elias M., Chaziri & Hassan M. (2003). **Knowledge management**. person prentice- Hall.

Aydin, A., Ucuncu, K., &Tiryaki, S.(2015).Application of total quality management practices in Turksh foresr products industry.**pro Ligon**.11(4), 715-723.

Bahri Syamsul, Hamzah Djabir &Yusuf Ri Mardana.(2012).Implementation of Total Quality Management and Its Effect on Organizational Performance of Manufacturing Industries Through Organizational Culture in South Sulawesi, Indonesia, **Journal of Business and Management**. 5(1),10-24.

Balthazard,P. & Cooke,R.(2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: assessing the behavior-performance continuum(OSKMB09),**Proceeding of Annual Hawaii International Conference on System Sciences, University of Hawaii** (HICSS-37).

Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies.** 9(1), 64-76.

Becerra-Fernandez, I., A. Gonzalez and R. Sabherwal, 2004. Knowledge management: Challenges, Solutions and Technologies, NewJersey,NJ : Pearson Education Inc.

Besterfield, D. (2004). **Quality Control**.(7th ed.), New Jersey: NJ Prentice Hall.

Besterfield, D.H., Bester field-Michna, C., Besterfield G.H. and, Bester field-Sacre, M. (1999).Total **Quality Management**, (**2nd ed.)**, New Jersey: NJ : Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Boateng, H., Dzandu, M. D., & Agyemang, F. G. (2015). The effects of demographic variables on knowledge sharing**. Library Review**, 64(3), 216-228.

Bosch, M., Halfens, R. J., Weijden, T. V. D., Wensing, M., Akkermans, R., & Grol, R. (2011).Organizational culture, team climate, and quality management in an important patient safety issue: nosocomial pressure ulcers. **Worldviews on Evidence‐Based Nursing,** 8(1), 4-14.

Brooks, M. G. (2007). **Organizational leadership in academic libraries: Identifying culture types and leadership roles** ,Doctoral dissertation, Marshall University.

Cameron ,K.,& Quinn ,R.(2006).Diagnosing and Changing Organizational Culture, San Francisco : Jossey -Pass.

Chau, T., Maurer, F., & Melnik, G., (2003), Knowledge Sharing: Agile Methods V.S. Tayloristic Methods.In Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, Proceedings. Twelfth IEEE International Workshops, **University of Calgary**, Canada. (302-307).

Chen, Zhixiang (2015). The relationships among JIT, TQM and production operations performance: An empirical study from Chinese manufacturing firms. **Business Process Management Journal**, 21(5), 1015-1039.

Coakes & Elayne (2003). **Knowledge Management**: Current Issues and challenges, Idea Group Publishing: U.S.A.

Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures**. Leadership &Organization Development Journal**, 24(5), 294-301.

Dabestani Reza, Taghavi Allahvirdi & Saljoughian Mohammad (2014).The relationship between Total Quality Management Critical Success Factors and Knowledge Sharing in a Service Industry, **management and labor studies,** 39(1), 81-101.

Daft, R.L (2004). **Organization Theory & Design**.(8th ed.,) THOMSON , Canada.

Dalkir, K. (2005). **Knowledge Management in Theory and Practice** , Elsevier, Oxford.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Cambridge, MA: Perseus Books.

Deming, W. E. (1986). **Out of the crisis.** Cambridge. MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Denison, D. R. (2000). **Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change**. The international handbook of organizational culture and climate.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach**. Research in organizational change and development**, 5(1), 1-21.

Dessler, G. (2013). A **Framework for Human Resource Management**. Pearson New International Edition. Pearson Higher Ed.

Ebtesham Ul Mujeeb, Muhammah Tahir Masood., & Muhammad Shakil (2011).Relationship between Organizational Culture and

Performance Management Practices: A Case of university in Pakistan, **Journal of Competitiveness**,3(4),78-92.

Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (2005). **The Management and Control of Quality.** Cincinnati, OH: South-Western.

Fallah Ebrahimi, Z., Wei Chong, C., & Hosseini Rad, R. (2014). TQM practices and employees' role stressors. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 31(2), 166-183.

Feigenbaum, A. V. (1991). **Total quality control**.(40th ed.,). New York, NY: McGraw-Hill.

Foster, S. T., & Ganguly, K. K. (2013). **Managing quality: Integrating the supply chain** . Upper Saddle River, New Jersey,NJ: Pearson Prentice Hall.

Fu, S. L., Chou, S. Y., Chen, C. K., & Wang, C. W. (2015). Assessment and cultivation of total quality management organizational culture –an empirical investigation. **Total Quality Management & Business Excellence**, 26(1-2), 123-139.

Gagliardi, P. S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (1996**). Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life**., Handbook of Organizational Studies. London: Sage.

Gallagher, S., Brown, C., & Brown, L. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. **Employment Relations Today**, 35(1), 25-31.

Georgiadou, E., & Siakas, K. (2009). A dynamic model for improving knowledge sharing in virtual organizations. **Industrial Stream of European Software Process Improvement** , Alcala, Madrid, Spain, 2(4)337-347.

Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. **Total Quality Management & Business Excellence**, 24(5-6), 678-692.

Goetsch, David L., & Davis, Stanley B. (2010). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**. (6th Ed.,), New Jersey,NJ: Pearson Prentice Hall.

Goh, P. S. (2010) Understanding coaching and conditions for successful outcomes. Retrieved. **https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/ Pages/UnderstandingCoaching-and- Conditions-for-Successful-Outcomes.aspx**

Greenberg, J., and Baron, R. A.(2003). **Behavior in Organizations**: **Understanding and Managing the Human Side of Work**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice.

Greengard, S. (1998). Storing, shaping and sharing collective wisdom. **Workforce,** 77(10), 82-88.

Hall, H. (2001). **Input-friendliness: Motivating knowledge sharing across intranets**. Journal of Information Science, 27(3), 139-146.

Hauensteine, Patrick (2011).**What Are the Components of organizational Culture**.(29th ed).General HR Topics.

Heizer, J.; Render, B. (1990). **Production and operations management strategic and tactical decisions.**, New Jersey,NJ: Prentice Hall.

Hodgetts, R. M. and Luthans, F.(2000) **International Management : Culture, Strategy, and Behavior**, (4th ed), NewYork, NY: Irwin.

Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A. V., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 41(3), 336-352.

Ipe, Minu. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human resource development review**, 2(4), 337-359.

Iris Wong and Goh Phek Suan,(2015).Nuturing a Developmental Culture ,Civil Service College .**www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Documents/Website**

Jaivisarn, V. (2010) How organizational culture of Japanese multinationals in Thailand influences Japanese-speaking Thai employees' organizational commitment, **Journal of International Business and Economics**, 10 (1), 106-120.

Jancikova, A., & Brychta, K. (2009). TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: a Theoretical Perspective. **Economics & Sociology**, 2(1), 80-92.

Jang, S., Hong, K., Woo Bock, G., & Kim, I. (2002). Knowledge management and process innovation: the knowledge transformation path in Samsung SDI. **Journal of knowledge management**, 6(5), 479-485.

Jasimuddin, S. M. (2006). Disciplinary roots of knowledge management: a theoretical review. **International Journal of Organizational Analysis**, 14(2), 171-180.

Jasimuddin, S. M., Connell, N., & Klein, J. H. (2012). Knowledge transfer frameworks: an extension incorporating knowledge repositories and knowledge administration. **Information Systems Journal**, 22(3), 195-209.

Jiacheng, W., Lu, L., & Francesco, C. A. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture**. International Journal of Information Management**, 30(3), 220-230.

Juran, J. M. (1988). **on planning for quality**. New York,NY: Free Press.

Juran, J. M. (1995). **A history of managing for quality: the evolution, trends, and future direction of managing for quality**. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

Karimi, Y., & Kadir, S. L. S. A. (2012). The impact of organizational culture on the implementation of TQM: empirical study in the Iranian Oil Company. **American Journal of Industrial and Business Management**, 2(04), 205-217.

Khosla, A. (2013). A Comparative Study of Differences in Organizational Culture of Public and Private Sector Banks. **Journal of Institute of Public Enterprise**,36(1/2) 104-116.

Kumar, N., & Che Rose, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. **Cross Cultural Management: An International Journal**, 19(2), 142- 165.

Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. **Journal of International management**, 13(2), 204-230.

Lai, M. F., & Lee, G. G. (2007). Relationships of organizational culture toward knowledge activities. **Business Process Management Journal**, 13(2), 306-322.

Leskaj, E.,Lipi, l.,& Ramaj, R.(2013). Features of Organizational Culture and Their Impact on Banking System Performance, **International Journal of Economic Practices and Theories**,3(4),288-293.

Levitt, R.E., Wang, C.M.A., Ho, S.P., & Javernick-Will, A., (2011), AContingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations, **Collaborator for research on global projects**, Ortega, Stanford, CA.

http:// crgp.stanford.edu.

Liao shu-Hsien, Chang Wen-Jung, Hu Da-Chian & Yueh Yi-lan(2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries, **The international Journal of Human resource Management**, 23 (1).52-70.

Med Nuiga (2003). **The path of change through quality in a socio-cultural context. Systemic modeling and application to the Moroccan entrepreneur**. Ph.D. thesis engenie industrielle, Directed by: P.Truchot.ENSAM, PARIS .

Mertins, G.& Descouwzoe, K. (2003). Don't just management Crises .**New Zeeland Management**, 50 (1), 176-196.

Miller SC, Miller EA, Jung HY, Sterns S, Clark M, Mor V(2010). Nursing home culture change: The Culture Change; movement as viewed by long-term care specialists. **Medical Care Research and Review**.67(4):65–81.

Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition .**American Journal of Sociology**, 105(5), 1396-1427.

Moreno-Luzon, M. D., Gil-Marques, M., & Valls-Pasola, J. (2013). TQM, innovation and the role of cultural change. **Industrial Management & Data Systems**, 113(8), 1149-1168.

Morgan, D. L. (1997). **Focus groups as qualitative research** (2end ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mousavi Seyed Abbas,Hosseini Seyed Yaghoub.,& Hassanpour Neda (2015).On Effects of Organizational Culture on Organizational Performance:An Iranian Experience in State Bank Branches, **Iranian Journal of Management Studies**,8(1),97-116.

Mueller, J. (2012). Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. **Journal of Knowledge Management**, 16(3), 435-447.

Nastasic,A.,& Nikolic,V(2009). Analytical Approach Research :The Role of Organizational Culture In Introduction of TQM Concept , 3 **International Conference ,Center of Quality ,Faculty of Mechanical Engineering Kragujevac** (5)100-104.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company**, New York, Oxford: Oxford University Press.

Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. **International Journal of Business and Management,** 7(22), 21-32.

Ojo, O. (2010). Organizational culture and corporate performance: empirical evidence from Nigeria. Journal of Business System, Governance and Ethics On banking system performance. **International Journal of Economic Practice and,** 5(2), 1-12.

Ooi, K. B., Teh, P. L., & Yee-Loong Chong, A. (2009). Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities Management. **Research News**, 32(5), 477-490.

Oparanma, A. O. (2010). The organizational culture and corporate performance in Nigeria. **International Journal of African Studies**, 3( 1 ), 34-40.

Paul Hendriks (1999). Why Share Knowledge ?the influence ICT the motivation for Knowledge sharing. **Knowledge and process management, Research article,** 6 (2),91-100.

Peters, T. and Waterman, R. (1982). **In Search of Excellence**. Harper and Row, London.

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance**. International Journal of Operations & Production Management,** 31(7), 712-735.

Rafaeli, A., & Worline, M. (2000**). Symbols in organizational culture. Handbook of organizational culture and climate**, Thousand Oaks, CA: Sage.

Rashidi, Z., Syed, N. A., & Zaki, S. (2015). NED University of Engineering and Technology, Karachi, Pakistan. **Research Journalof the institute of business administration,** Karachi, Pakistan., 10(1), 31-46.

Rasool shahid, Kiyani Asif Ayub, Aslam Mohammed Junaid, Akram Muhammad Umair., & Rajput Ansir Ali (2012).Impact of organizational culture on employee’s career salience: An Empirical study of banking sector in Islamabad, Pakistan, **International Journal of Business and Social Science**, 3(7), 299-304.

Robbins, S.P., &Judge, T.A(2007).**Organizational behavior**.(12th ed.), New Jersy,NJ : Prentice Hall.

Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal, A. G. (2012). The influence of organizational culture on the Total Quality Management programme performance**. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, 18(3), 183-189.

Rulke, D. L., & Zaheer, S. (2000). **Shared and unshared trans active knowledge in complex organizations:** An exploratory study Organizational cognition: Computation and interpretation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Sekaran,U.,& Bougie,R.(2009).**Research methods for business** (5Th ed).West Sussex Uk :John Wiely &Sons,INC.

Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (Vol.2). John Wiley & Sons.

Schoenherr, T., Griffith, D. A., & Chandra, A. (2014). Knowledge management in supply chains: The role of explicit and tacit knowledge. **Journal of Business Logistics**, 35(2), 121-135.

Schultz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. **Academy of Management Journal**, 44(4), 661-681.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. **Health services research**, 38(3), 923-945.

Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. **International Journal of Information Management**, 32(4),372-380.

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R. & Shabbir, a. L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, 3(9), 975-985.

Slack, N., Chambers, S. and Johnston, R. (2003). **Operations Management.**3rd ed., Prentice Hall, London.

Soleimani F, Abbaspour A., & Rahimian H.( 2011). Examined the relationship between organizational culture and effectiveness of the Balanced Scorecard, **Quarterly Journal of Leadership and Educational Management**, 5 (1). 63-76.

Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of intellectual capital**, 2(4), 344-358.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic management journal**, 17(2), 27-43.

Szulanski,G.(2000).The Process of Knowledge Management transfer: A diachronic analysis of stickiness, **Organizational Behaviour and Human Decision process**,82(1),9-27.

Teh, P. L., & Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organizational citizenship behavior. **Industrial Management & Data Systems,** 112(1), 64-82.

Wheelen, L .Thomas., & Hunger, J. D. (2012). **Strategic management and business policy: toward global sustainability**. Thirteenth Edition, Pearson/Prentice Hall.

Tong, C., Tak, W. I. W., & Wong, A. (2015). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. **International Journal of Human Resource Studies**, 5(1), 19- 31.

Toylor,W.A.,& Wright,G.H.(2003).A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure: **Omega** 31( 2 ),97-111.

Tylor, E. B. (1871). **Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom** (2end ed). Murray.

Van den Hoof, B. and Van Weenen, F.D.L. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing, **Knowledge and Process Management**, 11 (1), 13-24.

Vinni, R. (2011). Total Quality Management and paradigms of public administration. **International Public Review**, 8( 1),103-131.

Wagner, B. A. (2003). Learning and knowledge transfer in partnering: an empirical case study. **Journal of Knowledge Management**, 7(2),97-113.

Wagner, C., Mannion, R., Hammer, A., Groene, O., Arah, O. A., Dersarkissian, M.,& DUQuE Project Consortium. (2014). The associations between organizational culture, organizational structure and quality management in European hospitals. **International Journal for Quality in Health Care**, 26(1), 74-80.

Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi–field experiment**. Journal of Management**, 40(4), 978-1009.

Wani, I. A., & Mehraj, H. K. (2014). Total Quality Management in Education: An Analysis. **International Journal of Humanities an Social Science Invention,** 3(6), 71-78.

**-**Winfred O. Goromonzi (2016).Organizational Culture, Strategy Implementation and Commercial Bank Performance in Zimbabwe. **International Review of management and Marketing**,6(2),307-316.

Wu, L. W., & Lin, J. R. (2013). Knowledge sharing and knowledge effectiveness: learning orientation and co-production in the contingency model of tacit knowledge**. Journal of Business & Industrial Marketing,** 28(8), 672-686.

Zakuan, M., Muniandy, S., Saman, M.Z., Ariff, M.S., Sulaiman, S., & Jalil, R. A. (2012). Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution: A Review**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(12). 19–32.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010) Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business research**, 63(7), 763-771.

Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices**. International journal of production economics**, 123(1), 86-106.

Zmud, R. W. (2000) **Framing the Domain of IT Management: Projecting the Future through the Past**, Ohio, Pinnflex educational resources, Inc.

# ملحق رقم (1)

## جدول السادة المحكمين للاستبانة

| الرقم | إسم المحكم | الرتبة العلمية | الجامعة – مكان العمل |
|---|---|---|---|
| 1 | سليمان أحمد آل خطاب | أستاذ دكتور | جامعة الحسين بن طلال |
| 2 | باسم محمد اللوزي | أستاذ دكتور | جامعة البلقاء التطبيقية |
| 3 | عبدالله أحمد الشورة | أستاذ مشارك | جامعة العلوم الإسلامية العالمية |
| 4 | محمد سليم خليف الشورة | أستاذ مشارك | جامعة العلوم الإسلامية العالمية |
| 5 | مرزوق عايد القعيد | أستاذ مشارك | جامعة العلوم الإسلامية العالمية |
| 6 | هاني جزاع ارتيمة | أستاذ مشارك | جامعة العلوم الإسلامية العالمية |
| 7 | إياد فاضل التميمي | أستاذ مشارك | جامعة البتراء |
| 8 | صباح حميد على الآغا | أستاذ مشارك | جامعة البتراء |
| 9 | محيي الدين يحي القطب | أستاذ مشارك | جامعة البتراء |

# ملحق رقم (2)

## الاستبانـة

**جامعة العلوم الإسلامية العالمية**

**كليــــة الدراســات العلـيا**

**قـــسم/ الادارة**

الأخت الكـريمة، الأخ الكـــريم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلي معرفة **""أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة: تشاركية المعرفة كمتغير معدل، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة بالمملكة الأردنية الهاشمية"** كجزء رئيسي من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة العلوم الإسلامية العالمية

ونظراً لأهمية مؤسستكم المصرفية والمستدل عنها بتجربتها الرائدة قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آملين أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان للإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم وبكل موضوعية وعلى ضوء الواقع الفعلي، نحن على ثقة من إن إجابتكم تحمل الأثر الكبير من مصداقية وموضوعية المعلومات التي ستقدمها هذه الأطروحة وتخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

شاكرين لكم تعاونكم ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي ومؤكدين لكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون لغاية الدراسة العلمية فقط لا غير.

نأمل التكرم بوضع إشارة (√) داخل المربع المناسب والذي يتوافق مع الإجابة من وجهة نظركم، وسيتم موافاتكم بنتائج الدراسة بعد الانتهاء من تحليل الاستبيان وإعداد الدراسة النهائية.

**تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام**

**إشراف الباحث**

**الأستاذ. الدكتور.أسعد حمَاد أبو رمان**

**جامعة البتراء**

**الطالب: علي أحميد محمد قريشين**

**جامعة العلوم الإسلامية العالمية**

**أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية:**

الرجاء وضع علامة (√) في المكان الذي يتوافق معكم فيما يلي:

- اسم المصرف..................................

- **النوع الاجتماعي**

☐ ذكر　　☐ أنثى

- **الفئة العمرية**

☐ أقل من 25 سنة　　☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة

☐ من 35سنة إلى أقل من 45 سنة　　☐ من 45 إلى أقل من 55 سنة

☐ 55 سنة فأكثر

- **المؤهل العلمي**

☐ دبلوم متوسط فأقل　　☐ بكالوريوس أو ما يعادله

☐ ماجستير　　☐ دكتوراه

- **المستوى الإداري**

☐ مدير　　☐ معاون مدير

☐ رئس قسم　　☐ رئس وحدة

☐ موظف

- **الخبرة العملية**

☐ 1 – أقل من 5 سنوات　　☐ 5 - أقل من 10 سنوات

☐ 10 – اقل من 15 سنة　　☐ 15 سنة فأكثر

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الأول: الثقافة التنظيمية** | | | | | | |
| الثقافة الهرمـية | | | | | | |
| 1 | تحرص إدارة المصرف على تبني البناء التنظيمي الذي يساعد على ترسيخ الثقافة التنظيمية | | | | | |
| 2 | تحرص إدارة المصرف إلي تحقيق أعلى درجات التنسيق بين الوحدات التنظيمية باعتماد هيكل تنظيمي مناسب | | | | | |
| 3 | تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات واضحة لجميع العاملين ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف | | | | | |
| 4 | تشكل سلوكيات الإدارة العليا في المصرف نموذجاً للعاملين | | | | | |
| ثقافة الســـوق | | | | | | |
| 5 | تشجع إدارة المصرف ثقافة إرضاء العملاء من خلال تلبية متطلباتهم بما يتناسب مع الأنظمة المعمول بها | | | | | |
| 6 | تتميز سياسات المصرف بالقدرة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات واحتياجات السوق | | | | | |
| 7 | تعمل إدارة المصرف على تحليل البيئة التنافسية والاستفادة منها في وضع الخطط التسويقية | | | | | |
| 8 | تهدف إدارة المصرف إلى تطوير الخدمات المقدمة من اجل التميز في السوق | | | | | |
| ثقافة التطويــر | | | | | | |
| 9 | يعتمد المصرف على وحدة إدارية مسئولة عن البحث والتطوير | | | | | |
| 10 | تدعم إدارة المصرف برامج التوعية والتطوير العلمية الخاصة بالعمليات والخدمات المصرفية | | | | | |
| 11 | التدريب والتطوير للموظفين يعد أولوية من أولويات الإدارة بالمصرف | | | | | |
| 12 | تحرص إدارة المصرف على بناء ثقافة داعمة لتطوير المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة | | | | | |
| ثقافــة المجموعــــات | | | | | | |
| 13 | تحرص إدارة المصرف على تعيين واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة في العمل المصرفي الإسلامي | | | | | |
| 14 | يعمل الموظفين بالمصرف كفريق عمل يمتلك الرؤية الواضحة أثناء تأدية الواجبات المشتركة | | | | | |
| 15 | يعتقد الأفراد العاملين بالمصرف أن الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي يعود بالنفع على الأفراد | | | | | |
| 16 | يعمل الموظفين بالمصرف بدرجة عالية من الانسجام أثناء تأدية الأعمال المشتركة | | | | | |
| الثقافة البيروقراطية | | | | | | |
| 17 | الموظفين بالمصرف على درجة عالية من الالتزام بالقواعد والتعليمات المصرفية | | | | | |
| 18 | تعمل الأنظمة الإدارية (التعليمات والقواعد)على تسهيل إنجاز العمل المصرفي | | | | | |

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | يمنح الموظفين أصحاب المسؤولية في المصرف صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم | | | | | |
| **المجال الثاني: مشــاركة المعــرفة** | | | | | | |
| 20 | لدى المصرف شبكة معلوماتية (تقنيات وآليات) للتشارك بالمعرفة بين الأطراف ذات العلاقة داخل وخارج المصرف | | | | | |
| 21 | تتم مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال تصنيفها وتنظيمها بنماذج مكتوبة (كتيبات وقواعد بيانات) يسهل الوصول إليها | | | | | |
| 22 | تشجع إدارة المصرف الموظفين على المشاركة بالندوات واللقاءات والمؤتمرات من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين | | | | | |
| 23 | تستعين إدارة المصرف بالخبرات الخارجية في تحديد وتطوير طرق تشاركية المعرفة المطلوبة | | | | | |
| 24 | تقوم إدارة المصرف بعقد جلسات دورية مع الموظفين لتشارك المعرفة المتعلقة بإيجاد حلول لمشاكل العمل | | | | | |
| 25 | تعمل إدارة المصرف على إزالة كافة العوائق التي تحد من مشاركة المعرفة في العمل | | | | | |
| 26 | إدارة المصرف لديها الرؤية الواضحة نحو الأخذ ببرامج ونشاطات مشاركة المعرفة | | | | | |
| 27 | تمنح إدارة المصرف الحوافز (المادية والمعنوية) للموظفين لانخراطهم في عملية مشاركة المعرفة | | | | | |
| 28 | يؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين في المصرف مستوى معرفتهم ومشاركتهم في نشرها | | | | | |
| 29 | تتبادل الوحدات والفروع المصرفية المختلفة معارفها للمساعدة في انجاز الأعمال | | | | | |
| **المجال الثالث: ممارسات إدارة الجودة الشاملة** | | | | | | |
| التركيـــز على العمـــيل | | | | | | |
| 30 | يؤمن المصرف بأن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات ورغبات الزبائن | | | | | |
| 31 | يعتمد المصرف على التغذية الراجعة من العملاء لتحسين جودة الخدمات المصرفية | | | | | |
| 32 | يتم الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا العميل في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمات المصرفية | | | | | |
| 33 | يقوم المصرف بإجراء الدراسات المسحية لتحديد متطلبات الزبائن ورغباتهم بشكل مستمر | | | | | |
| إدارة العمليات | | | | | | |
| 34 | يسعى المصرف إلي تخفيض تكلفة العمليات المصرفية المتنوعة لانجاز المعاملات | | | | | |
| 35 | يعتمد المصرف سياسة إلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة نوعية للخدمة المقدمة | | | | | |
| 36 | يحرص المصرف على استخدام الأساليب العلمية الإحصائية للرقابة على العمليات | | | | | |

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | يسعى المصرف إلى إتباع مختلف الطرق والوسائل التي تضمن التحسين المستمر لعملياته | | | | | |
| التحســين المستمــر | | | | | | |
| 38 | يعتمد المصرف على الأساليب والطرق العلمية الكفيلة بتحسين مستوى الجودة | | | | | |
| 39 | يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة بهدف إحداث التطوير والتحسين المناسب | | | | | |
| 40 | تعتمد قرارات تحسين الجودة في المصرف على قاعدة بيانات موضوعية | | | | | |
| دعــم القيــادة العلــيا | | | | | | |
| 41 | الإدارة العليا بالمصرف لديها الرغبة (الرؤية ورسالة واضحة) في العمل لرفع مستوى جودة الخدمات المصرفية | | | | | |
| 42 | تحرص الإدارة العليا على ترسيخ قيم إدارة الجودة في كافة الأنظمة الإدارية | | | | | |
| 43 | تجري الإدارة العليا التغييرات الهيكلية التنظيمية والوظيفية التي تساهم في رفع مستوى الجودة | | | | | |
| المعلومــات والتحليل | | | | | | |
| 44 | يوفر المصرف نظم معلومات تدعم الإدارة لاتخاذ القرار بجودة عالية | | | | | |
| 45 | تقوم إدارة المصرف بتطوير وتحديث المعلومات واستخدام السبل المثلى لتحليلها والاستفادة منها | | | | | |
| 46 | تحرص إدارة المصرف على انسياب المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية المختلفة بكل سهولة ويسر | | | | | |
| التدريب والتعلــــــــــــم | | | | | | |
| 47 | يعمل المصرف على رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال التدريب والتعليم | | | | | |
| 48 | يركز المصرف في تدريب العاملين على استخدام التقنيات والمهارات التي تساعد على تطوير وتحسين جودة الأداء | | | | | |
| 49 | تقوم إدارة المصرف بتقييم الأثر التدريبي بعد الانتهاء من الدورات التدريبية | | | | | |
| 50 | يحظى كافة العاملين وفي جميع المستويات بفرصة الاشتراك بالدورات التدريبية المتخصصة | | | | | |

**مع فائق التقدير والاحترام**

# ملحق رقم (3)

## كتاب تسهيل مهمة


جامعة العلوم الإسلامية العالمية
كلية المال والأعمال

The World Islamic Sciences University
قسم الإدارة


الرقم : ٥/١/١٦/١١٧٧     Ref: ..........
التاريخ : ٢٦/٢/٢٠١٤     Date: ..........

**السادة المصارف الإسلامية الأردنية**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

الموضوع : تسهيل مهمة طالب الدكتوراه " علي احميد محمد قريشين ".

يرجى التكرم بتسهيل مهمة طالب الدكتوراه في كلية المال والاعمال قسم الادارة " علي احميد محمد قريشين " ورقمه الجامعي (6130502003) والذي يقوم باجراء دراسة بحثية حول (اثر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الجودة الشاملة : تشاركية المعرفة كمتغير معدل ، دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة بالمملكة الاردنية الهاشمية ) باشراف الاستاذ الدكتور اسعد ابو رمان وذلك ليتمكن من الحصول على البيانات اللازمة في اعداد دراسة بحثية ولتسهيل مهمته في توزيع واسترداد استبيان الدراسة، وان تعاونكم في غايه الاهمية لانجاح هذه الدراسة وسوف تعامل على انها "سرية للغاية" وذلك لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

رئيس قسم الإدارة

د.قاسم الشعار


الموقع: عمان- طبربور – منطقة طارق، العنوان البريدي: طبربور، ص.ب. 1101، الرمز البريدي 11947، عمان – الأردن، هاتف: (5600230 6 962+)، فاكس: (5064015 6 962+)
Wepsite: www.wise.edu.jo / Email: info@wise.edu.jo